



White paper

Plattegrond voor het ontwikkelen van programmamanagement

Plattegrond voor het ontwikkelen van programmamanagement

Veel organisaties zetten programma's in om complexe interne of externe opgaven te realiseren. Programmatisch werken (programmamanagement, programmasturing) helpt bijvoorbeeld bij het tot stand brengen van samenwerking over de grenzen van disciplines, afdelingen en organisaties heen, die niet vanzelf tot stand komt en die wel nodig is om bepaalde ambities waar te maken. Ondanks dat programma's al lang niet meer nieuw zijn, gaat het goed doen ervan nog niet vanzelf. Dat heeft er onder meer mee te maken dat het ontwikkelen van deze manier van werken vaak te smal wordt aangepakt: er wordt vooral ingezet op het vergroten van kennis en vaardigheden van de programmamanagers.

In dit white paper introduceren wij een meer integrale en systemische benadering. Overigens is de manier van kijken die we beschrijven ook waardevol voor het ontwikkelen van andere manieren van werken, zoals projectmatig werken, opgavegericht werken en agile werken. We nemen een korte aanloop door een blik te werpen op de huidige professionaliseringsspraktijk en de beperkingen die dat met zich meedraagt. Daarna presenteren we een plattegrond waarin vijf lagen – die van individu, team, vak, organisatie en maatschappij – met elkaar in verband zijn gebracht. Vervolgens besteden we aandacht aan elk van deze vijf lagen (die wel te onderscheiden maar niet te scheiden zijn) en geven daarbij wat handreikingen voor interventies.

Björn Prevaas & Manon Ruijters

Laren, Januari 2020

bjornprevaas@goodworkcompany.nl
manonruijters@goodworkcompany.nl
www.goodworkcompany.nl

1. Nog altijd veel inzet op individueel leren

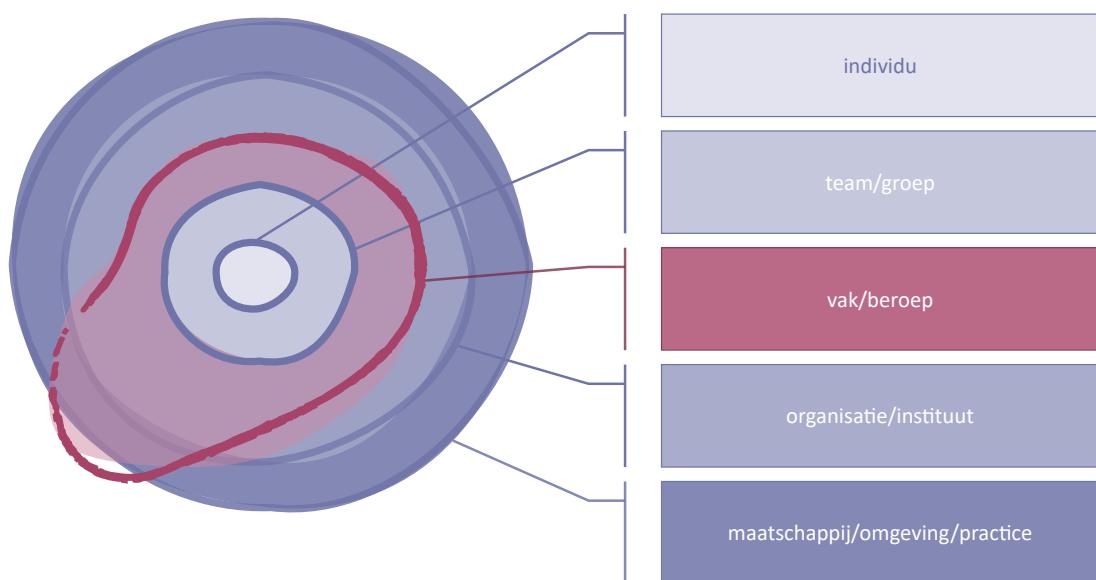
In hun ambitie steeds beter te worden in het doen van programma's zetten de meeste organisaties nog altijd overwegend activiteiten in die gericht zijn op de individuele ontwikkeling van hun programmamanagers. Denk aan trainingen, opleidingen, coaching, intervisie en andere vormen van formeel leren. Op zich begrijpelijk, want dat is overzichtelijk en makkelijk te organiseren, je weet wat je krijgt en wat het kost, het is prettig af te vinken, en je richt je daarmee – ogen schijnlijk – op de spil in het geheel.

Toch weten we al een tijdje dat dit maar beperkt verschil maakt; programma's worden er niet heel veel succesvoller van. Het verruimen van je blik naar andere belangrijke spelers, zoals de opdrachtgever en de bateneigenaren, kan de impact al vergroten. Voor een deel van hen is dat nog wat wennen; zij zien het programma vooral als de opgave van de programmamanager en zijn team, dus waarom zouden zij zich daarin professionaliseren? Het is echter van belang ook hen meer bewust te maken van hun cruciale rol in

het succes van een programma. Wat zij (zouden moeten) doen is een vak apart.

Maar ook met deze verbreding blijft de impact beperkt en wanneer we er iets langer over nadenken, dan weten we ook wel dat professionalisering nog niet leidt tot professionaliteit. Van iemand die net van een opleiding komt en daar een vak heeft geleerd, verwachten we wel een zekere basis, maar niemand kijkt ervan op dat er nog best wat te doen is voordat hij of zij professioneel in het werk staat. Dat heeft niet alleen te maken met de eigen ontwikkeling, maar ook met de context en het samenspel waarin diegene terecht komt. Professionaliteit is een individuele kwaliteit, maar ook een kwaliteit van het collectief. En een programma is bij uitstek een collectieve opgave, waarbij individueel leren, ook in de bredere vorm (inclusief opdrachtvers, bateneigenaren en dergelijke) niet volstaat.

Het interessante is echter ook dat andersom, zodra er een vraag opkomt die te maken heeft



Figuur 1. Vijf lagen in de plattegrond van de professionaliteit



Figuur 2. Interventies op de verbinding tussen theorie en praktijk

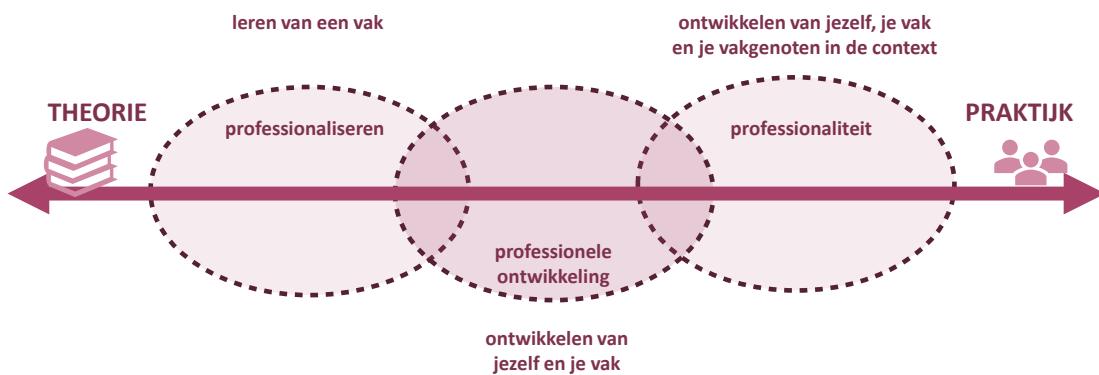
met een gebrek aan professionaliteit, meteen gegrepen wordt naar 'professionalisering'. Ook hier dus een verwarring die te maken heeft met individueel en collectief, en met abstract en toegepast. Zie hier de maximale verwarring tussen leren en realiseren. Het helpt om dit vraagstuk even van wat dichterbij te bekijken.

Leren en realiseren verhouden zich eigenlijk hetzelfde als theorie en praktijk. Het zijn de werkwoorden die horen bij dezelfde kloof of dezelfde verbindende as. Daarbij kenmerkt theorie zich doordat het context onafhankelijk is, objectief, voorspelbaar, stabiel en generiek, terwijl praktijk juist context specifiek is, eerder subjectief en onvoorspelbaar, dynamisch en persoonlijk. Zetten we op deze as wat interventies uit rondom leren en realiseren, dan zit onderwijs en opleidingen veel meer aan de kant van theorie. Terwijl heidagen of POP-gesprekken,

en zeker werk aan de rechterkant, meer met de praktijk verbonden zijn.

Terug naar dat begrip professionaliseren. Plaatsen we dat op deze as, dan overkoepelt dat met name de linker groep interventies. Terwijl je professionaliteit eerder aan de rechterkant zou plaatsen. Zo ontstaat de onderstaande figuur (figuur 3) met deze begrippen:

- **Professionaliseren** gaat dan over de socialisatie in een vak, het opdoen van de nodige kennis, het werken aan vaardigheden en competenties.
- **Professionele ontwikkeling** ligt in het verlengde daarvan. Het gaat dan om je het vak écht eigen te maken, eigen profiel te ontwikkelen, maar ook het vak zelf te ontwikkelen.
- **Professionaliteit** draait vervolgens om de praktijk, om wat in de context zichtbaar wordt, dus om het vormgeven van het vak in



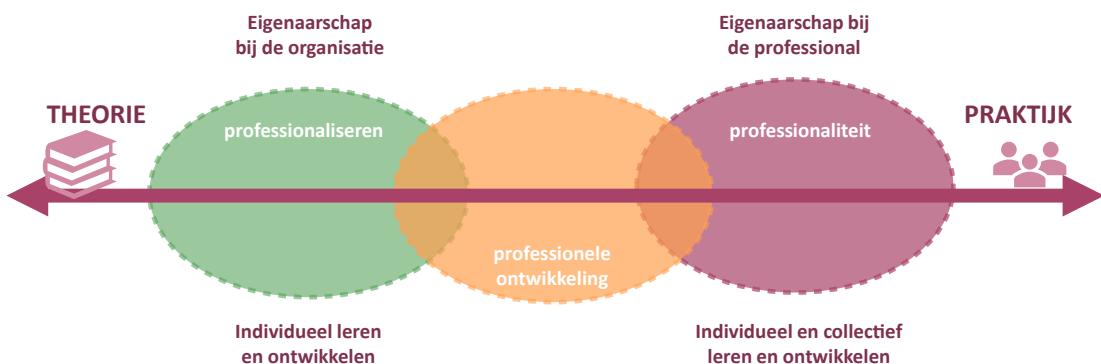
Figuur 3. Van professionaliseren tot professionaliteit

de context van de eigen organisatie en in samenspel met collega's. Professionaliteit is een resultaat, maar ook een deugd. Iets was het gevolg is van inzet en doorzettingsvermogen. De professional is hier zelf aan zet.

Willen organisaties leren en ontwikkelen organiseren, dan zetten ze overwegend in op professionaliseren, wat minder op professionele ontwikkeling en nauwelijks op professionaliteit. Maar ook: hebben ze een vraagstuk rondom professionaliteit, dan zetten ze overwegend in op professionaliseren, wat minder op professionele ontwikkeling en nauwelijks op professionaliteit zelf. Alsof professionaliteit een automatisch gevolg is.

Het is echter hier dat de grootste vraagstukken

zich voordoen, en het is hier dat de professional het niet alleen kan, maar afhankelijk is van een collectieve kwaliteit, van het gezamenlijke professionele handelen, maar ook van het samenspel met processen en systemen. Waar dit white paper over gaat, is niet zozeer over de professionalisering van de programmamanager en andere betrokkenen, maar over die professionaliteit van het programmamanagement en hoe dat tot grotere hoogten te brengen.



Figuur 4. Verschillen in professionaliseren en professionaliteit

**Professionaliteit draait om de praktijk,
om wat in de context zichtbaar wordt.**

2. Tijd voor een meer integraal en systemisch perspectief

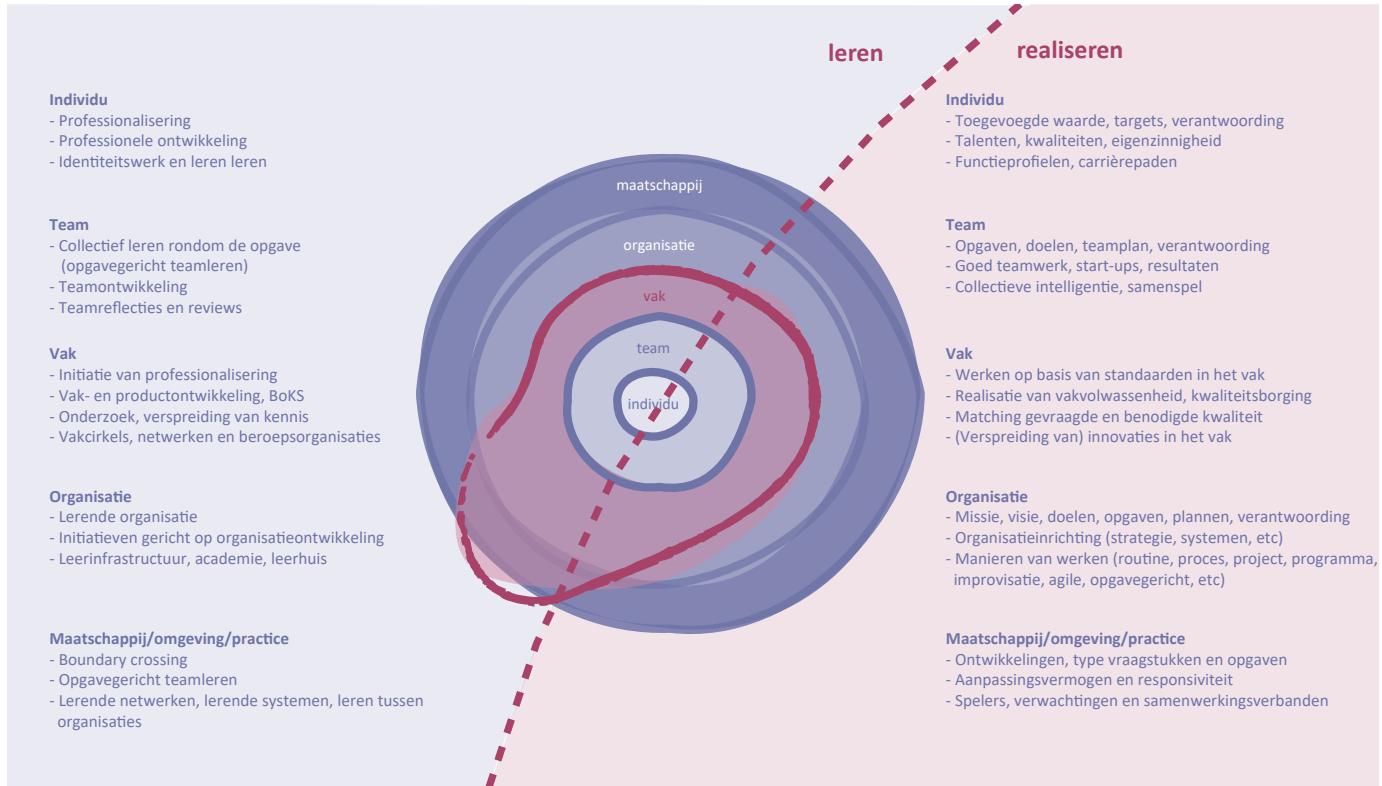
Goed worden in het doen van programma's vraagt dus om een brede, integrale en systemische blik op leren en ontwikkelen, waarbij professionaliteit om aandacht en activiteit vraagt. Dat betekent de blik richten op het niveau van de maatschappij, de organisatie, het vak en het team. Op elk van die niveaus is namelijk werk aan de winkel om ervoor te zorgen dat programma's succesvol kunnen functioneren. Bovendien vraagt professionaliteit om een dans tussen leren en realiseren. Ze vormen geen vanzelfsprekend paar. Hoewel programma's een ideale context vormen voor leren en ontwikkelen, zijn ze vooral een context waarin organiseren en realiseren de boventoon voeren. En zoals Weick & Westley (1996, p. 440) zo mooi stellen: "In de basis komt het erop neer dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen." Dat betekent: niet alleen inzetten op leren over programmamanagement, maar ook meer *in het werk* en dichter op de praktijk interviëneren om de opgave steeds beter aan te pakken en de goede condities te scheppen om dat mogelijk te maken.

In figuur 5 hebben we dit gevisualiseerd. We lopen elk van de niveaus langs en bespreken wat er te doen is aan de kant van het leren en aan de kant van het realiseren.

Net zoals elk model is ook dit model een vereenvoudiging van de werkelijkheid. De verschillen tussen de niveaus zijn niet scherp. We gebruiken ze vooral om te ordenen en om verschillende perspectieven zichtbaar te maken. De niveaus bouwen op elkaar voort: het bovenliggende niveau omvat telkens ook het onderliggende niveau. In de figuur hebben we een indicatie gegeven van enerzijds leren en anderzijds realiseren op de verschillende niveaus. Maar hoe langer we ermee bezig zijn, hoe meer we ons beseffen dat ook het onderscheid tussen leren en realiseren geen harde lijn is, zeker wanneer je werkt vanuit professionaliteit en je van leren en realiseren een ruim begrip hanteert: dan omvat leren net zo goed realiseren en omgekeerd. We zouden zelfs als gedachte willen meegeven dat de grootste uitdagingen (en mogelijkheden) van het leren liggen in het realiseren en de grootste uitdagingen van het realiseren in het leren.

"In de basis komt het erop neer dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen."

Weick & Westley



Figuur 5. Plattegrond van de professionaliteit

3. Maatschappij: verbinden met de snel veranderende omgeving

Laten we starten op het niveau van de maatschappij. Je doet programma's natuurlijk niet zomaar. Ze ontstaan omdat ze toegevoegde waarde hebben voor hetgeen je als organisatie in, voor en met de buitenwereld (klanten, doelgroepen, partners) tot stand wil brengen (klantwaarde, maatschappelijke effecten, e.d.). Direct of indirect. En omgekeerd is het van belang dat de programma-aanpak goed past bij de ontwikkelingen die zich rond een organisatie afspeLEN, bij de opgaven die daaruit voortvloeien, en bij de rol die een organisatie (of samenwerkende organisaties) daarin voor zichzelf weggelegd ziet (zien).

Voor een kleine, routinematig functionerende organisatie, die solitair functioneert en in een beperkt dynamische omgeving, ligt het niet zo voor de hand om programma's te doen. De vraag is hoeveel organisaties zich nog zo zullen

typeren. Steeds meer organisaties, zeker in het publieke domein, opereren namelijk in snel veranderende omgevingen waarin ze in (voortdurend) wisselende coalities en in andere rollen en hoedanigheden met elkaar aan complexe opgaven willen of moeten werken. De programma-aanpak kan in zo'n context prima helpen om dat soort opgaven verder te brengen.

Wat vraagt het beter worden in het doen van programma's nu op dit niveau? Het vereist met name een denken vanuit 'wij', vanuit opgaven en vanuit het grotere goed, in plaats een denken vanuit 'wij-zij' of vanuit wat de organisatie kan en te bieden heeft. 'Wij' is dan niet meer zozeer de organisatie zelf, maar zijn diegenen die samen verantwoordelijkheid nemen voor een bepaalde opgave en daar een programma van willen maken. Dit perspectief is vooral relevant voor

maatschappelijke opgaven die in samenwerking tussen organisaties of in netwerken worden opgepakt. Vaak dus zo'n coalitie van partijen.

Aan de realisatiekant vraagt dit van een organisatie bijvoorbeeld:

- Visie op actuele en toekomstige ontwikkelingen, vraagstukken en opgaven
- Zelfbewustzijn ten aanzien van de positie in en meerwaarde voor de omgeving
- Samenwerkingsbereidheid en -kwaliteit; denken in mutual gains en coalities
- Omgevingssensitiviteit, aanpassingsvermogen en responsiviteit
- Denken vanuit en willen bijdragen aan het grotere goed
- Durven handelen in onzekerheid (o.a. over de opgave)

Bekijken vanuit de leerkant kan de neiging ontstaan om bovenstaande punten te evalueren en om te zetten in leeractiviteiten. Bijvoorbeeld: we hebben omgevingssensitiviteit nodig, maar vinden eigenlijk dat we daarover onvoldoende beschikken, dus laten we een opleiding op dat vlak inzetten. Zonder dat je er erg in hebt, bevindt het leren zich dan weer op het individuele niveau.

Op omgevingsniveau denken wij eerder aan:

- Vormgeven aan *boundary crossing* (leren over grenzen heen)
- Buitenwereld binnen halen, leren van de klant of doelgroep
- Openheid voor en onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen
- Stimuleren van grensontmoetingen en dialoog, future search
- Veranderingen zien als kans om verder te komen en te vernieuwen
- Lerende netwerken, lerende systemen en leren tussen organisaties

Dit zijn bij uitstek zaken die de hele organisatie aangaan. Voor programmatisch werken heeft dit niveau grote betekenis. Immers veel programma's rijken over de grenzen van organisaties heen. Dat vraagt aandacht en werk, want hoe zien de deelnemende organisaties jou als initiatiefnemer? Hoe werk je in het programma over grenzen van organisaties heen? Hoe draag je zorg voor meervoudig perspectief? Hoe vind je elkaar in een vorm van gedeelde professionaliteit en een gedeelde manier van werken? Dat vraagt ook de kwaliteit van een *boundary spanner*, met als gevolg dat je je nooit helemaal thuis zult voelen, niet bij je eigen organisatie en niet buiten je organisatie (maar dan zitten we al op het individuele niveau dat hierna aan de orde komt).

4. Organisatie: werken aan een programmavriendelijke, lerende organisatie

Het succes van een programma is sterk afhankelijk van de condities die worden gevormd door de organisatie waarin het programma wordt uitgevoerd, of van de organisaties waarmee zo'n opgave wordt opgepakt. Denk aan de mate waarin het werken aan doelen er echt toe doet

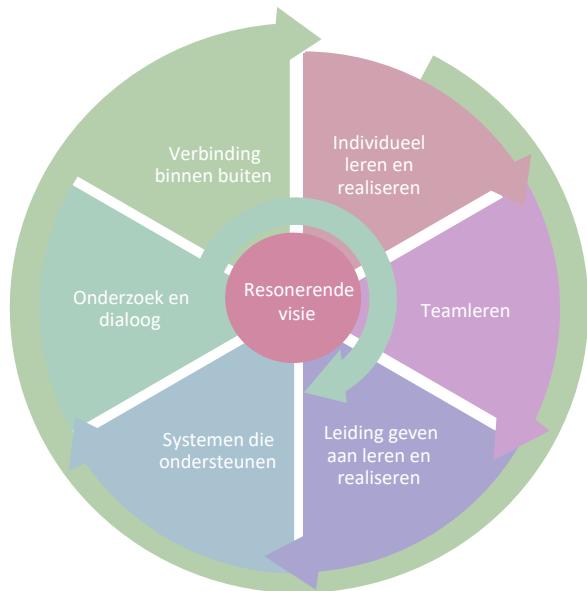
en er consequenties worden verbonden aan het al dan niet dichterbij brengen ervan (versus focus op het doen van werk). Op maatschappijniveau beschreven we ook al een aantal van dit soort condities; hier zoomen we daar nog wat verder op in.

Beter worden in het doen van programma's, vraagt op organisatie niveau en aan de realisatie-kant het werken aan de zogenaamde 'programmavriendelijkheid' van de organisatie. De vraag daarbij is in hoeverre de condities in de organisatie ondersteunend of juist belemmerend zijn voor het doen van programma's. Een programmavriendelijke organisatie herken je onder meer aan het volgende:

- Scherpte en levendigheid van missie, visie en doelen
- Ambitie om het steeds een stapje beter te willen doen
- Heldere strategie en zorgvuldige keuzes tussen opgaven
- Flexibiliteit van de structuur en beperkte hiërarchie
- Persoonlijk en dienend leiderschap bij de sleutelfiguren
- Besef dat programma's gezamenlijke opgaven zijn
- Stevige kwaliteit in het werken aan projecten en processen
- Systemen die samenwerking stimuleren en ondersteunen

In deze condities herken je wellicht aspecten van het 7S-model en het DOR/ESH-model, zoals strategie, structuur, systemen, en dergelijke. Dat zijn ook pijlers die behulpzaam zijn in het verbeteren van de programmavriendelijkheid van een organisatie. Er is overigens nog meer onderzoek nodig om erachter te komen wat de belangrijkste condities zijn om aan te werken.

Laten we schakelen naar de bril van leren en ontwikkelen. We komen dan al snel bij het gedachtegoed van de lerende organisatie terecht. Daarover is al veel geschreven. Wij vinden houvast in het denken van Marsick & Watkins (1999; Watkins & Marsick, 1993). Zij onderscheiden zeven hefbomen voor de lerende organisatie: (1) resonerende visie, (2) individueel leren, (3) teamleren, (4) leiderschap voor leren, (5) systemen die leren ondersteunen, (6) dialoog en onderzoek en (7) verbinding binnen-buiten. Het voert te ver alle hefbomen op deze plek uit



Figuur 6. Hefbomen voor de lerende organisatie

te werken en bovendien komen ze deels ook al op de diverse niveaus aan de orde. Het is echter interessant om te kijken hoe lerend een organisatie is. Wij zijn ervan overtuigd dat naarmate een organisatie meer lerend is, dit het doen van programma's en daar steeds beter in worden ondersteunt.

Een invalshoek die we hierbij niet onbesproken willen laten, is die van 'programma's als hefboom voor de lerende organisatie'. Goed programmatisch werken gaat namelijk overwegend om complexe, nieuwe opgaven waarin doorgaans meer vragen dan antwoorden te vinden zijn. Het zijn rijke en complexe contexten die bij voortdurende uitdagen om te leren. Als het lukt als programmaorganisatie te functioneren als lerende organisatie, dan kan dat een vliegwiel zijn voor of bijdragen aan de hele organisatie als lerende organisatie.

Wij zien op dit vlak absoluut kansen, maar ook hindernissen. Om bij dat laatste te beginnen: de focus ligt vooral op het werken aan de realisatie van de programmadoelen, ruimte maken voor leren is niet vanzelfsprekend. Het vraagt dat programma's zelf meer als lerende organisaties worden vormgegeven en daarmee in hun eigen manier van werken ook meer balans aanbrengen tussen leren en realiseren. Dat vereist ruimte. Met de toegenomen interesse voor zowel programma's als lerende organisaties is dit wel een perspectief dat verdere verkenning waard is.

5. Vak: ontwikkelen van vakvolwassenheid in programmamanagement

We stappen over naar het niveau van het vak. Programmamanagement is een vak apart. De erkenning daarvan is een belangrijke stap op zichzelf, want van daaruit ontstaat de ruimte om het gesprek te hebben over wat 'goed programmamanagement' is en om te werken aan ontwikkeling van het vak.

Voor de ene organisatie is vakontwikkeling iets dat buiten gebeurt, bijvoorbeeld door adviesbureaus, onderzoeksgebureaus, vakverenigingen of universiteiten. De andere organisatie haalt het binnen de eigen muren. Wanneer je kiest voor het één of voor het ander, is afhankelijk van de relatie tussen het specifieke vak en het primaire proces. Een verpleeghuis zal bijvoorbeeld eerder een kenniscentrum inrichten op dementie, dan op programmamanagement. Willen zij beter worden in programmamanagement, dan ligt het voor de hand te kiezen voor een bestaande standaard en die wellicht op maat te maken voor het eigen primaire proces. Binnen een provincie is de relatie tussen programma's en het primaire proces zo nauw, dat het voor de hand liggend is daarop een expertise te willen ontwikkelen, en dus ook een eigen expertisecentrum in te richten.

Duidelijk is dat binnen en buiten op het niveau van vak nadrukkelijk in elkaar over lopen. Dat hebben we ook terug laten komen in de vormgeving van onze plattegrond (rode cirkel). Het werken op vakniveau levert, mede daardoor, voor veel organisaties vraagstukken en verwarring op: hoe organiseren we dit nu goed? Hoeveel moeten we hierop doen? Hoe borgen we kwaliteit? Wat is nu wel en niet van ons? Neem je het mee in het bredere proces van leren en ontwikkelen, dan nemen de onderwijskundigen de ontwikkeling en vormgeving van het vak over, dat kan niet de bedoeling zijn. Maar wat hoort dan bij de beroepsgroep zelf? Kun je verwachten dat zijn hierin een trekkende rol spelen? Terechte en

belangrijke vragen, zeker in een tijd dat er steeds meer eigenaarschap en vooruitstappen van de professional verwacht wordt. Het is een niveau van leren en realiseren waarin nog veel winst te behalen is en waar tegelijkertijd goede mogelijkheden ontstaan om op allerlei niveaus nieuwe ontwikkelingen aan te jagen.

De vraag is dus bovenal welke rol een organisatie voor zichzelf weggelegd ziet in vakontwikkeling. Aan de ene kant kun je een pleidooi houden voor het aansluiten bij een extern kennis- of expertisecentrum, ervan uitgaande dat dit efficiënt is, dat er daar goed over wordt nagedacht en je dus kwaliteit mag verwachten, en dat het niet de primaire taak is van de eigen organisatie om (eigen) standaarden voor het vak te ontwikkelen. Aan de andere kant is er iets voor te zeggen om het juist wel te doen, of om er op zijn minst aan bij te dragen, omdat in het ontwikkelen zelf veel leerervaringen besloten liggen, omdat het daarmee echt van de organisatie zelf wordt en omdat de organisatie zo met haar eigen perspectief bijdraagt aan iets dat groter is dan haarzelf, in dit geval: programmamanagement als vak, breed in organisaties.

Laten we kort een kleine en een grote variant van het zelf organiseren bespreken. Als kleine variant kan het de moeite waard zijn om als organisatie een 'collectief van programmaprofessionals', bijvoorbeeld in de vorm van een gilde, te hebben dat zich aangesproken voelt op de manier waarop in de organisatie programma's worden aangepakt. Zij zouden de verantwoordelijkheid kunnen nemen of krijgen om het vak en de uitoefening daarvan in de organisatie te ontwikkelen en te bewaken, en om hierin een linking pin te vormen met de buitenwereld, zoals netwerken (denk aan PGM Open) of beroepsorganisaties (denk aan IPMA). Cruciaal hierbij is hun eigen keuze om deze verantwoordelijkheid

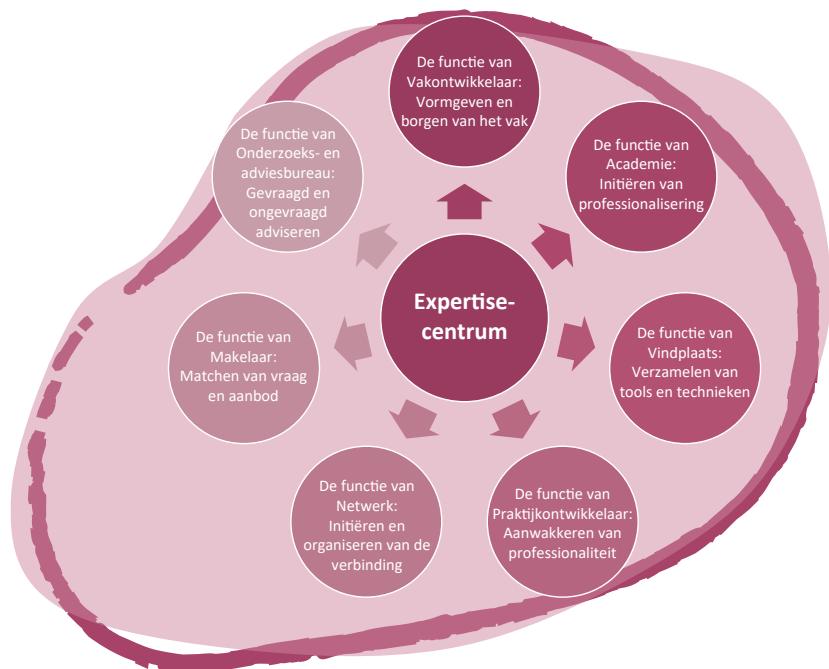
Erkenning is een belangrijke stap, van daaruit ontstaat de ruimte om het gesprek te hebben over wat ‘goed programmamanagement’ is en om te werken aan ontwikkeling van het vak.

op zich te nemen, hun inzichten in leren en ontwikkelen en hun zin en doorzettingsvermogen om er iets van te maken.

De grote variant ontstaat als in een organisatie primair proces en vakontwikkeling dicht tegen elkaar aanschurken en in dit geval bijvoorbeeld de (project- en) programmamanagers verenigd worden in een apart team of bureau. Niet zelden begint dat als een klassiek ‘uitzendbureau’, maar ontwikkelt zich dat door naar een plek van waaruit allerlei initiatieven worden verwacht en genomen om (project- en) programmamanagement in de organisatie te verbeteren. Met alle verwarring van dien over waar zo’n team of bureau nu eigenlijk van is (de meeste programmamanagers

komen vooral om mooie opdrachten te doen, niet om anderen in het vak te ontwikkelen). In 2012 schreven we op basis van een onderzoek bij de provincie Utrecht een artikel met daarin vijf metaforen.¹ Die hebben we nu verder uitgewerkt, onder de noemer expertisecentrum. Wij gaan er daarbij vanuit dat je je als expertisecentrum te buigen hebt over zeven mogelijke functies, daarin keuzes kunt maken en vorm kunt geven. Het levert een goede handreiking voor het positioneren van zo’n team of bureau, van zo’n collectief van programmaprofessionals en daarmee van de vakontwikkeling.

1. (1) kenniscentrum, (2) project-academy, (3) uitzendbureau, (4) vakgroep en (5) centrum voor organisatieontwikkeling



Figuur 7. Zeven functies van een expertisecentrum

We lopen ze kort even door, met steeds enkele voorbeelden van activiteiten:

- De functie van **Vakontwikkelaar**: kiezen van standaard(en) in het vak (methode, systemen). Detecteren van trends. Verzamelen, overzien en bespreekbaar maken van normen. Zorgdragen voor de ethische code.
- De functie van **Academie**: zicht hebben op de noodzakelijke (interne of externe) opleidingen, trainingen, coaching, intervisie en andere (met name meer formele) leerinterventies om een basis te leggen voor het vak en deze organiseren of laten organiseren.
- De functie van **Vindplaats**: verzamelen, onderhouden en beschikbaarstellen van instrumenten, tools en technieken. Zowel uit de eigen organisatie als van buiten.
- De functie van **Praktijkontwikkelaar**: aanwakkeren, opstarten en ondersteunen van programma's en vakcirkels. Gesprekspartner voor programmamanagers, projectmanagers, e.d. in hun dagelijkse werk. Begeleiden van Programma Start-Ups en Reviews. Zorgdragen voor kwaliteitsborging in programma's.
- De functie van **Netwerk**: verbinden van binnen en buiten met het netwerk van vakgenoten, beroepsorganisaties, academi-

sche instellingen en dergelijke. Verenigen van mensen in het vak, zorgdragen voor verbinding, organiseren van netwerkactiviteiten (netwerklunches, gastspakers, etc).

- De functie van **Makelaar**: zicht hebben op en matchen van vraag en aanbod van mensen en opgaven (in dit geval programma's). In de markt zoeken naar mensen met de benodigde kwaliteiten (search). Zorgdragen voor de juiste mens op de juiste plek.
- De functie als **Onderzoeks- en adviesbureau**: vragen beantwoorden vanuit de organisatie(s) aan het expertisecentrum of advies geven vanuit het expertisecentrum aan de organisatie(s), vaak op basis van onderzoek en recente inzichten. Ontwikkelen van de programmagriendelijkheden van de organisatie. Onderzoeken van programmativiteit (kwaliteitsborging over programma's heen).

Hoort dit vakniveau nu ook tot de realisatiekant van de organisatie? Veelal is een eerste gewoonte dit te rekenen tot het gebied van het leren, vooral omdat het werken aan de opgave op dat moment ogenschijnlijk stilstaat. We zouden aan willen zetten daar nog eens opnieuw over na te denken.

Om dat te vergemakkelijken een voorbeeld van buiten programmamanagement. Als een onderwijsinstelling zich gespecialiseerd heeft in hoogbegaafdheid, of een ziekenhuis in botanker, daar nieuwe inzichten in heeft opgedaan en daarmee naar buiten treedt, is dat dan leren of realiseren? Kijkend naar het primaire proces, dan kun je stellen dat het opdoen en verspreiden van die kennis niet hoort bij het opleiden van jongeren of het genezen van zieken. Maar zie je het primaire proces als een *practice*, dan is het juist belangrijk om deze kennis te genereren en verspreiden ten behoeve van het grotere goed. Je zou dus ook resultaten als het opbouwen van een goedlopend expertisecentrum of het uitdragen van nieuwe inzichten kunnen zien als onderdeel van de realisatie van de organisatie. Terug naar programmamanagement, is dan productontwikkeling – zoals het (op maat maken) maken van templates voor het managen van risi-

co's in programma's of het onderzoeken van een nieuwe manier om met belanghebbenden om te gaan – nu leren of realiseren? Ook hier zullen vermoedelijk de meeste programmamanagers het eerder als leren (of ontwikkelen) zien, omdat het niet meteen inhoudelijk de opgave dient. Tegelijkertijd is het hun rol om ervoor te zorgen dat ze de goede instrumenten en werkwijzen inzetten, passend bij de opgave die ze onder handen hebben. Dus ook realiseren. Zeker met het oog op eigenaarschap en versterking van de professionals in organisaties loont het de moeite op dit punt een nieuw perspectief in te nemen en het idee van realiseren uit te breiden naar juist die vakgebieden die dicht tegen het primaire proces aanliggen en daarvan cruciaal belang zijn.

6. Team: continu verbeteren als programmateam

Het teamniveau wordt in het denken over lerende organisaties als het belangrijkste niveau gezien. Wil je als organisatie je lerend vermogen versterken dan is het belangrijk om in de gaten te houden dat de optelsom van individueel leren nog geen verbetering op team- of organisatienniveau geeft en dat het werken op organisatienniveau vaak te abstract is om een stevige impact te hebben op het primaire proces. Het werken op teamniveau levert wat dat betreft het beste perspectief. Dit is het niveau waar het echt gebeurt, waar een programma wordt uitgevoerd en waar dé kans ligt om leren en realiseren met elkaar te verbinden.

Waar bij het vakniveau de neiging was om alles te zien als leren, bestaat hier de neiging alles te zien als realiseren. Er moet van alles gebeuren

en er is altijd haast en druk om te leveren, met name vanuit opdrachtgevers. Tijd maken om daar zo nu dan even uit te stappen en ernaast te gaan staan is er vaak niet. Gelukkig is het ook zo dat juist in deze context van nieuwe, niet routinematige vraagstukken, veel impliciet geleerd wordt. De complexiteit van de opgave brengt dat vanzelf met zich mee. Er liggen echter veel meer mogelijkheden om het leren aan de praktijk van het programma te verbinden.

We beginnen eerst weer aan de realisatie-kant. Daar geeft het gedachtegoed van programmamanagement veel handvatten om de opgave goed aan te pakken. Er staan diverse benaderingen ter beschikking, zoals *Werken aan Programma's*, *Programmatisch Creëren* en *Managing Successful Programmes* (die overigens

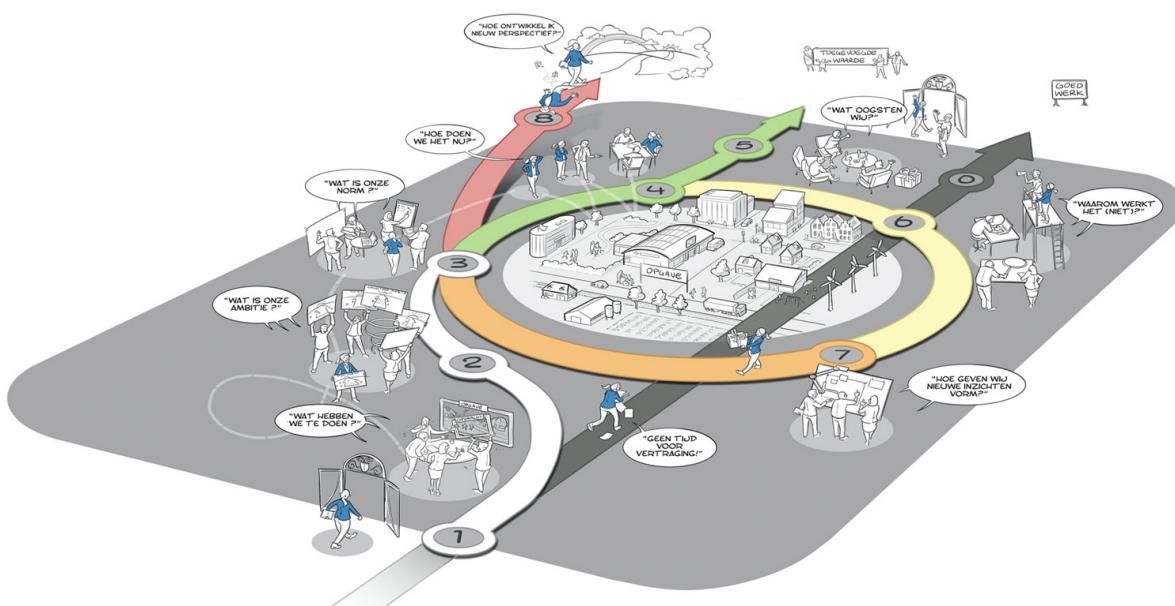
meer overeenkomsten dan verschillen kennen). Zoals al eerder besproken worden deze benaderingen de ene keer gebruikt als kant-en-klare werkwijze, de andere keer als basis voor een eigen benadering ingezet. Het gebruik ervan is een eerste stap richting professioneler programmamanagement; het werken uit de losse pols (wat trouwens niet per se tot slechte resultaten hoeft te leiden) is hier vervangen door expliciete werkwijzen die een basis vormen voor reflectie en collectieve groei.

Op teamniveau is nu echter niet meer de vraag: hoe pakken we programma's aan, maar hoe pakken we dit programma aan? Gaan we gewoon aan de slag gaan (bijvoorbeeld omdat het gezien de tijdsdruk niet anders kan), of kiezen we voor een iets trager pad, omdat de belangen groot zijn, het vraagstuk veel complexiteit heeft of politiek gevoelig ligt? In dat laatste geval is er eerst voldoende tijd nodig om de opgave goed te verkennen, te bepalen waarom het goed is daaraan te werken, wat en wie erbij komt kijken en hoe iedereen instapt. Want de kans is groot dat dat voor iedereen in het kernteam een ander beeld zal zijn.

Met elkaar een goede basis leggen kan bijvoorbeeld tijdens een Programma Start-Up. Daarbij moeten ook keuzes gemaakt worden, waar ac-

centen te leggen, wat minder relevant is en hoe je als programmateam uit allerlei vakgebieden tapt om diverse aspecten van de opgave te lijf te gaan (denk ook aan verandermanagement, e.d.). Vervolgens gaat het om het bepalen wat een haalbare ambitie is, bespreken welke verwachtingen de belanghebbenden hebben, vaststellen welke aanpak passend is en definiëren wat je 'norm voor goed programmawerk' is in deze opgave. Vanuit zo'n stevige start leg je ook de basis om op een later moment, onder meer tijdens een Programma Review of retrospectief, te reflecteren en vervolgens het programma bijsturen. Je hebt nu immers een norm en dat maakt reflectie mogelijk en zinvol.

Wat we hier beschrijven, is eigenlijk meteen ook 'teamleren'. In hun boek *Opgavegericht teamleren* hebben (Houtkamp, Ruijters, & Vries, 2019) een model ontwikkeld, waarin ze zes vormen van leren onderscheiden en die verbinden aan het doen van opgaven (figuur 8): impliciet leren (de grijze lijn), collectief leren (de witte boog), actieleren (de groene boog), onderzoekend leren (de gele boog), generatief leren (de oranje boog) en transformatief leren (de rode boog). Om dit white paper niet te lang te maken, lichten we het model niet toe. We stippen wel aan dat het



Figuur 8. Opgavegericht teamleren (Houtkamp, Ruijters, & Vries, 2019)

zeker de moeite waard is deze manier van kijken in programma's in te zetten.

Voordat we dit niveau van het teamleren afronden willen we nog even wijzen op een nuancing rondom het woord team. Wanneer we het hebben over opgavegericht teamleren, dan is dat eigenlijk met name van toepassing op het kernteam van een programma. Een programma kenmerkt zich echter niet alleen als 'team', maar net zozeer als 'organisatie'. We spreken niet voor niets van programmaorganisatie. Zoomen we daar nog even naar uit, dan komt ook weer het perspectief van de lerende organisatie in beeld (waarin teamleren een van de hefbomen is). Eerder maakten we al de link naar programma's als lerende organisaties. Beide perspectieven, teamleren of lerende organisaties, zijn dus zinvol om naar het leren in programma's te kijken. Net zoals je kunt werken aan het opgavegerichte teamleren, is het interessant om te onderzoeken in hoeverre het programmateam een lerende organisatie is en aan welke aspecten je kunt werken om meer lerend te worden. Denk

bijvoorbeeld aan de ondersteuning of hinder die systemen kunnen geven, de mate waarin het programma gebruik maakt van onderzoek, de manier waarop vormgegeven wordt aan het individuele leren van betrokkenen, en de wijze waarop de programmamanager omgaat met zijn leiderschapsrol in het leren.

Dit laatste vraagt in veel contexten wel een stevige perspectiewisseling, omdat de focus doorgaans op het realiseren ligt. Het zijn echter perspectieven waarmee je niet alleen een specifiek programma dient, maar ook individuele groei en ontwikkeling als de doorwerking naar de organisatie als geheel.

Het is interessant om te onderzoeken in hoeverre het programmateam een lerende organisatie is en aan welke aspecten je kunt werken om meer lerend te worden.

7. Individu: vormgeven aan individuele groei en ontwikkeling

We eindigen weer waar we dit white paper ook begonnen zijn, bij het individuele niveau. We vertrokken vanuit de stelling dat de meeste organisaties, in hun ambitie beter te worden in het doen van programma's, overwegend activiteiten inzetten die gericht zijn op individuele ontwikkeling, met name van hun programmamanagers. Maar eigenlijk zouden we beter kunnen stellen dat vooral wordt ingezet op professionalisering. Kijken we naar de breedte en diepte van het individuele leren dan blijven de professionele ontwikkeling en het aanwakkeren van professionaliteit achter. Toch zijn daar juist belangrijke uitdagingen te vinden.

Bij de professionele ontwikkeling denken we dan bijvoorbeeld aan het ontwikkelen van het leiderschap van de programmamanager, aanvullend op het leren van het vak. Je betrekt dan dus meer de mens zelf erbij en hoe hij of zij in het vak staat. Dat geldt natuurlijk ook voor andere betrokkenen, zoals opdrachtgevers.

Bij professionaliteit gaat de eerste laag over kwaliteiten (kennis, vaardigheden, houding, mindset, etc) die iemand inbrengt in het programma, gekoppeld aan diens beoogde bijdrage. Om de professionaliteit zo groot mogelijk te maken zou je wellicht vooral de beste mensen uit de organisatie willen hebben. Op die manier kun je snel meters maken. Maar wie bepaalt eigenlijk wat de beste spelers zijn? En is een team met beste spelers ook als team het beste? Bovendien: hoe realistisch is het om de besten te willen hebben, wetende dat ze ook nodig zijn voor het werk dat niet in het programma zit? Voor het programma is het zaak de best mogelijke match te maken, rekening houdend met de beperkingen van de organisatie (bijvoorbeeld aan beschikbare mensen), en daarbij vooral het oog te richten op het hele team. Elkaar vinden in manieren van denken, aanvullende kwaliteiten,

ambitie en simpelweg plezier in het werk is een betere basis voor goed werk, dan simpelweg de sterspelers bij elkaar brengen. Bovendien is het daarbij goed te beseffen dat waar iemand in de ene context totaal verpietert, diezelfde persoon in een andere context met soortgelijk werk, maximaal tot bloei kan komen.

Een relevante vraag is vervolgens hoe mensen in zo'n team terecht komen. In sommige organisaties worden mensen door een leidinggevende aangewezen, in andere organisaties is er meer ruimte voor de persoonlijke keuze om in een programma te stappen. Wij pleiten voor zelf kunnen kiezen en voor elkaar kiezen, omdat daarbij veel meer oog is voor de mens achter de functionaris en voor het team dat het met elkaar moet gaan doen. Daarbij is het wel belangrijk dat mensen niet alleen oog hebben voor hun eigen belang maar ook voor dat van de afdeling of het team waar ze uit komen: wat is de consequentie wanneer ik werk laat liggen ten faveure van het programma? Hoe vangen we dat op?

Ook komt hier het perspectief van de programmamanager om de hoek kijken. Vaak zijn ze niet zo gericht op het leren en ontwikkelen van de mensen in hun team en beschouwen ze dat als de verantwoordelijkheid van de lijnmanager. Dat is eigenlijk een gemiste kans, juist omdat in het programma zoveel te leren en ontwikkelen is. De potentiële impact van een programmamanager die zich daarop richt is veel hoger dan die van een trainer. Het vraagt wel dat ze zich bewust worden van de manieren waarop ze invulling kunnen geven aan die rol (hierover meer in het boek *Leiderschap van de programmamanager* (Prevaas, Bos, & Stoop, 2018).

Een tweede laag in professionaliteit gaat over het versterken van *professional judgement*. Steeds meer vraagstukken die je tegenkomt zijn wellicht in z'n aard wel voorspelbaar, maar hebben geen eenduidig 'goed'. Wat op het ene

moment bijvoorbeeld herkend wordt als eerlijk en open samenspel, kan op een ander moment gezien worden als een olifant in een porselein-kast. Een vak als programmamanagement laat zich niet vangen in een boekje, maar kent tal van kritische beroepssituaties waar geen eenduidig goed in het professionele handelen bestaat. Om de professionaliteit te versterken is het dan ook belangrijk dat vakgenoten elkaar opzoeken en met elkaar werken aan de eigen professionaliteit en de collectieve professionaliteit door die kritische beroepssituaties te bespreken, te onderzoeken wat beelden zijn van goed werk in die situaties, door te verdiepen in terugkerende vraagstukken waar het vak nog geen antwoord op lijkt te hebben ontwikkeld, door nieuwe theorie te verkennen en te vertalen naar praktijk. We hebben het hier niet over leergangen, maar over vakcirkels: kleine groepen professionals die elkaar scherpen en scherphouden.

Pakken we hem nog een laagje dieper op, dan is hier ook het werken aan professionele identiteit

aan de orde (Ruijters, 2015, 2016). Weten wat je vak is, hoe jij daaraan vorm wilt geven, welke kleur en kenmerken jij meeneemt in je beroepsuitoefening, hoe je blijft staan in spannende situaties.

Je merkt hier al dat professionalisering maar een eerste laag is in het vormen van professionaliteit. Natuurlijk heb je ook een vak te leren, is het ook zaak je je de eigenaardigheden en de mores van je beroepsgroep eigen te maken, gaat het erom bij te blijven bij nieuwe ontwikkelingen. En bij dat alles is het zinvol inzicht te hebben in iemands manier van leren (leervoorkeuren en denkgewoonten), om leeractiviteiten beter te laten aansluiten bij wat wel en niet goed ontwikkelbaar is. Maar dat is niet meer dan een dun laagje in die grote uitdaging om te komen tot professionaliteit in vak, werk, organisatie en *practice*.



8. Ter afsluiting...

Waar brengt ons dit alles? En wat zijn de belangrijkste boodschappen die we willen meegeven?

Het spanningsveld tussen realiseren en leren komt samen in het begrip 'professionaliteit'. Dat begrip als startpunt nemen, levert voor beiden terreinen (leren en realiseren) profijt op.

Vervolgens is professionaliteit geen individuele kwaliteit, maar kenmerkt het zich in eerste instantie door goed werk ten dienste van de praktijk en begint dus al bij maatschappij, om vervolgens ook een belangrijk anker te vinden in de organisatie. Professionaliteit laat zich steunen of hinderen door systemen, door samenspel, door mensen die elkaar al dan niet begrijpen, door leiders die sturen op kengetallen of goed werk.

Vak, een niveau dat je niet in reguliere modellen over organisaties terugvindt, is wellicht de meest interessante laag in het vergroten van de professionaliteit van programmamanagers. Erkenning van het vak, samen expliciteren wat standaarden zijn en welke ethische codes er gevuld worden. Samen het vak verder brengen en nieuwe vraagstukken uitkristalliseren. Dat lijkt te gaan over leren en ontwikkelen, maar draagt zeker bij aan goed werk. Dat kan in de organisatie zelf, dat kan ook in samenspel met buiten. Komen we vervolgens op teamniveau. Het niveau waarvan we geneigd zijn op te merken dat leren en realiseren automatisch op één lijn liggen, zeker in programma's. Geen routinematisch werk, maar telkens opnieuw je afvragen wat goed is in deze specifieke context, voor deze specifieke opgave. Dat dat alles ondersteund wordt door individueel leren in de breedte en de diepte lijkt nu bijna een extraatje. En dat is wellicht ook wel de kernboodschap: er is zoveel meer te doen in de dynamiek en kleurrijkheid van de praktijk, dat het jammer is te merken dat zoveel organisaties in hun professionalisering toch blijven kiezen voor het individuele leren in de smalle zin van het woord.

We hebben in dit white paper een aantal van onze ideeën geschatst. Niet compleet en ook niet af. Zoals dat hoort bij leren en ontwikkelen. De komende tijd zullen onze ideeën vast weer verder uitkristalliseren en verschuiven. Wil je op de hoogte blijven of wil je met ons in gesprek, dan horen we dat natuurlijk graag!

Inspiratiebronnen voor dit white paper

- Houtkamp, B., Ruijters, M., & Vries, de C. A. (2019). *Opgavegericht teamleren. Samen werken aan een groter goed.* Deventer: Management Impact.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations, making learning count.* Hampshire: Gower.
- Prevaas, B. C. J. G. (2018). *Werken aan Programma's.* Geraadpleegd op 5 januari 2020, van <https://www.werkenaanprogrammas.nl>.
- Prevaas, B. C. J. G., Bos, J., & Stoop, H. (2018). *Leiderschap van de programmamanager. Hoe je het verschil maakt in doelgerichte opgaven.* Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P. (2016). *Professionals onnodig kopje onder in organisaties.* Geraadpleegd op 5 januari 2020, van <https://www.goodworkcompany.nl>.
- Ruijters, M. C. P. (red). (2015). *Je Binnenste Buiten, over professionele identiteit in organisaties.* Deventer: Vakmedianet.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change.* San Francisco: Jossey-Bass. <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno=ED365852>
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). *Organizational learning: Affirming an oxymoron.* In S. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies* (pp. 440–458). SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9781446218563.n1>

Gelieve aan dit white paper te refereren als: Prevaas, B. & Ruijters, M. (2020). *Plattegrond voor het ontwikkelen van programmamanagement [White paper].* Geraadpleegd op dag maand jaar, van <https://www.goodworkcompany.nl> of <https://www.werkenaanprogrammas.nl>.



Björn Prevaas
06 - 53166949
bjornprevaas@goodworkcompany.nl

Manon Ruijters
06 - 53762480
manonruijters@goodworkcompany.nl

www.goodworkcompany.nl



Over Good Work Company

De grenzen van werk vervagen. Wie kan nog vertellen waar zijn bijdrage (of die van zijn organisatie) ophoudt en die van een ander begint? Ook het waartoe is in beweging. Het bieden van meerwaarde, maatschappelijke relevantie en duurzaamheid staat steeds hoger op de agenda.

De snelheid, dynamiek en ongrijpbaarheid van ontwikkelingen dwingen kleinschaliger te denken, dichter bij de werkpraktijk en meer integraal. Met minder sturing en meer vertrouwen. Met professionals die eigenaarschap nemen, gaan staan voor hun vak, voorbij de eigen discipline kijken en de samenwerking met elkaar opzoeken.

In deze situatie is goed werk verzetten meer dan simpelweg kwaliteit leveren en het vraagstuk oplossen. Het gaat om krachtig en bevlogen samenspel, een andere manier van organiseren en een andere manier van leren. Goed werk is een streven naar werk dat van hoge kwaliteit is, maatschappelijk verantwoord en betekenisvol voor alle betrokkenen.

Dat is waar ons hart ligt en waaraan we graag willen bijdragen met Good Work Company. Dat doen we via ons eigen werk in project- en programmamanagement, leren en organisatieontwikkeling. Door samen met opdrachtgevers en andere samenwerkingspartners uit te zoeken wat dan werkt en dat podium te geven. Door onderzoek, ontwikkeling en publicatie. Door zoeken, uitproberen, vallen en weer opstaan. Good Work Company zag het levenslicht op 1 januari 2018. Goed Werk komt steeds meer centraal te staan in ons werk en krijgt een plek in ons werk als adviseur, begeleider, hoogleraar en lector. Dat doen we in verbinding met allerlei andere mensen en organisaties. Op onze website krijg je wat meer beeld van wie wij zijn en waarom we doen wat we doen.

We maken graag kennis met je, dus laat van je horen als we je kunnen helpen!