

# GEEN PROGRAMMA ZONDER STRATEGIE

Voor het realiseren van hun complexe doelen kiezen organisaties steeds vaker voor de programma-aanpak. Het is de verbinding van ideeën, belangen, ambities, activiteiten en doelen, die deze aanpak zo aantrekkelijk maakt. De strategie die richting moet geven aan de activiteiten in programma's ontbreekt vaak en verdient veel meer aandacht als brug tussen ambitie en uitvoering. De programmastrategie wordt gevormd door opvattingen, overtuigingen en ervaringen die te impliciet blijven, omdat de neiging bestaat snel aan de slag te gaan. Daardoor is het onduidelijk waarom de gekozen inspanningen tot de beoogde doelen zouden leiden. In dit artikel beschrijven we hoe u stapsgewijs een programma opbouwt met expliciete aandacht voor de programmastrategie.

**E**en programma start bij de wens een bepaalde situatie te veranderen. Je hoort dan bijvoorbeeld zeggen: 'We willen dat onze mensen ondernemender worden, dat het veiliger wordt op straat, dat processen efficiënter verlopen of dat er minder overstromingen plaatsvinden.' Meestal gaat het om het nastreven van doelen die van strategisch belang zijn voor de organisatie en zonder gerichte aandacht naar verwachting niet tot stand komen. Een flinke opgave dus, die meestal niet gerealiseerd wordt als iedereen gewoon blijft doen wat hij of zij altijd al doet.

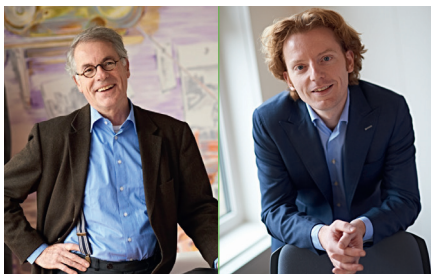
## WAARTOE, HOE EN WAT?

De eerste activiteiten in een programma gaan over het scherp op het netvlies krijgen van de inhoud van de verandering en de aanpak voor de realisatie daarvan. Waar gaat het programma eigenlijk over? Wij noemen dat 'programmeren'. Programmeren is het geheel van werkzaamheden dat gericht is op het in beeld brengen van de achtergrond en aanleiding van het programma en het vormgeven van de ambitie, strategie en aanpak. Tijdens de uitvoering werkt de programmamanager die aanpak steeds verder uit en stelt die bij op basis van ervaringen. Zo wordt steeds op de best mogelijke manier aan het realiseren van de ambitie en de doelen gewerkt.

## BIJ HET PROGRAMMEREN STAAN IN DE BASIS DRIE VRAGEN CENTRAAL:

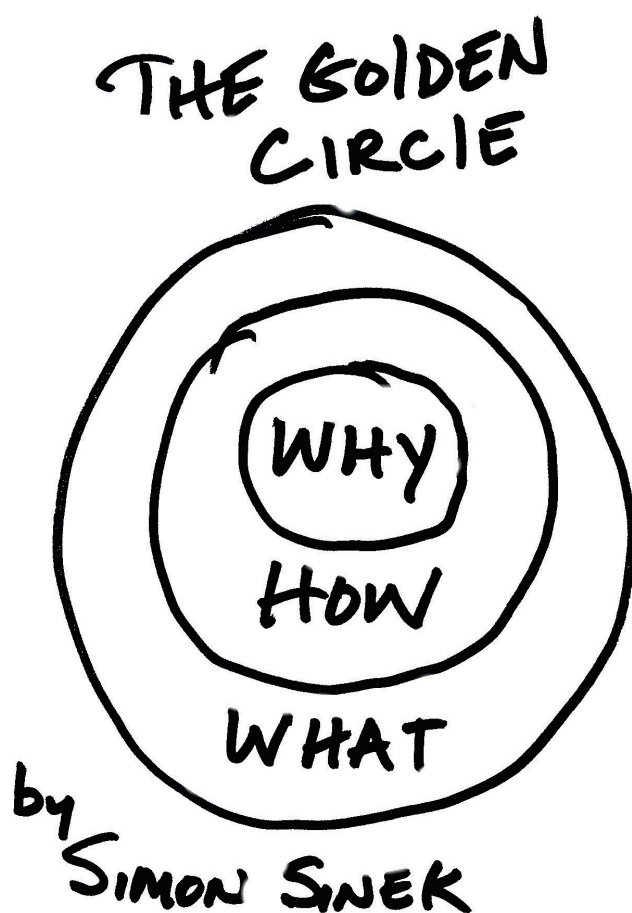
- Waartoe starten we dit programma? Dit betreft de context, aanleiding en ambitie.
- Hoe kijken we naar de opgave en vanuit welke uitgangspunten en overtuigingen willen we werken? Dit gaat over het expliciteren van de strategie die ten grondslag ligt aan het programma.
- Wat gaan we dan concreet nastreven en doen? Dit betreft de aanpak van het programma: de doelen die centraal staan, de uit te voeren inspanningen, de beschikbare middelen en de afbakening.

Dit drieluik komt niet uit de lucht vallen. Het is mede ontleend aan Simon Sinek. Hij beschrijft in het boek 'Start with why' (2009) het principe van de Gouden



**AUTEURS**  
**THEO VAN DER TAK**  
([info@theovandertak.nl](mailto:info@theovandertak.nl)), adviseur programma-management vanuit zijn eigen onderneming DeLaBranche advies.

**BJÖRN PREVAAS**  
([bps@tg.nl](mailto:bps@tg.nl)), adviseur project- & programma-management en organisatieontwikkeling bij Twynstra Gudde.



**Figuur 1: De Gouden Cirkel van Simon Sinek.**

Cirkel. Daarin raadt hij aan te communiceren vanuit 'het waartoe', om vervolgens 'het hoe' te bepalen en als laatste 'het wat' te concretiseren. Dit idee lag van meet af aan ten grondslag aan onze ideeën over programma's. Sinek heeft het op inspirerende manier gevisualiseerd en verwoord.

### PROGRAMMEREN

Programmeren is een continue activiteit. De wereld verandert en dat heeft invloed op de aanpak. Beslissers komen en gaan, ambities verschuiven en externe omstandigheden wijzigen. Sommige activiteiten hebben effect en andere niet. Iemand start een concurrerend initiatief of partijen willen toch niet meer meedoen. Het is geen kwestie van een aanpak bedenken, activiteiten uitvoeren en daar vervolgens niet meer aankomen. De meeste programma's vragen de nodige flexibiliteit om te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en zo steeds voldoende effectief te zijn of juist weer te worden.

Het komen tot een stevig en passend programma doet u in zeven stappen:

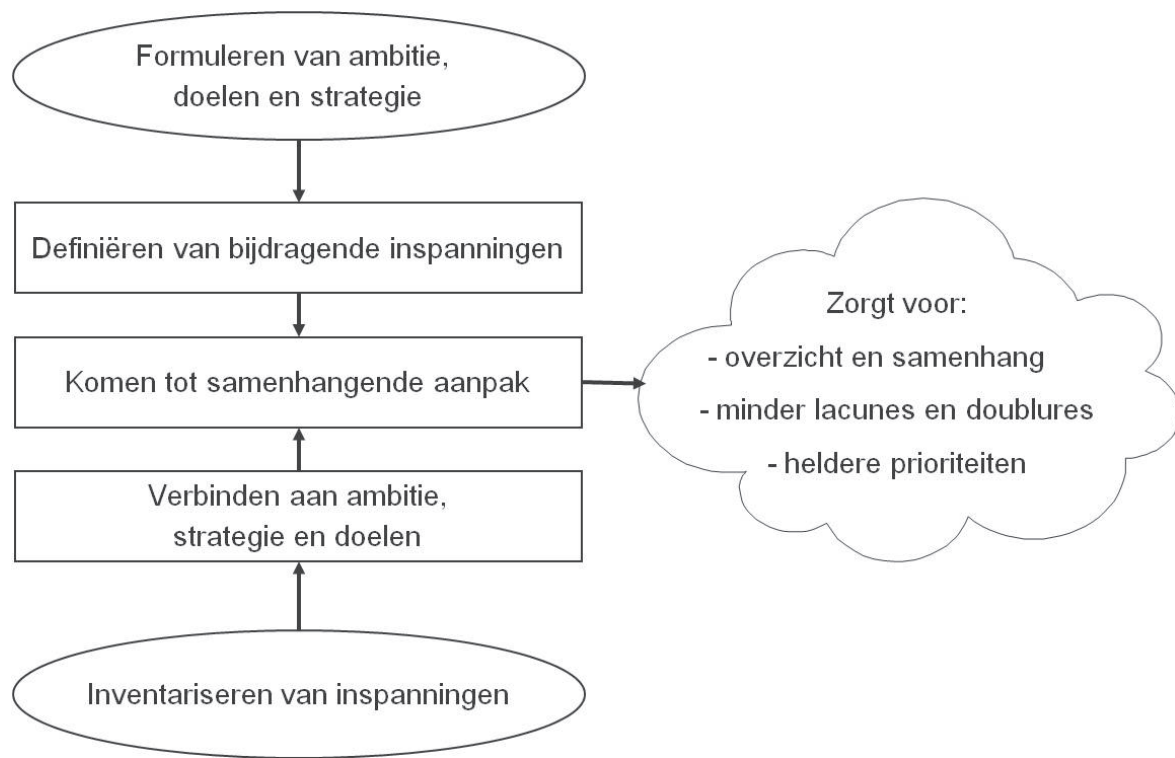
1. Onderzoeken van de achtergrond.
2. Formuleren van een betekenisvolle ambitie.

3. Inventariseren en afbakenen van de strategische doelen.
  4. Uitwerken van een geloofwaardige en haalbare strategie.
  5. Concretiseren van de doelen, inspanningen, middelen en condities.
  6. Checken van de robuustheid van het programma.
  7. Structureren van het programma.
- Met deze stappen ontstaan de antwoorden op de drie vragen: waartoe, hoe en wat?

Deze stappen hoeven niet in deze volgorde te worden doorlopen. Vaak lopen ze door elkaar heen. Toch staan ze met een reden in deze volgorde. Het bestaansrecht van een programma schuilt in wat ermee wordt nagestreefd: de ambitie en de doelen, voortvloeiend uit een achtergrond. Die vormen het ankerpunt voor het programma.

De praktijk laat zien dat programma's op allerlei manieren tot stand komen. Soms start het denken bij de doelen (top-down), soms bij het clusteren van inspanningen op een bepaald terrein (bottom-up). In het laatste geval is er

>



**Figuur 2: Programma's ontstaan zowel top-down als bottom-up.**

- > behoefte aan meer samenhang en doelgerichtheid. Dan wordt ook zichtbaar dat sommige doelen ontbreken en op andere doelen te veel inspanningen zijn gericht.

Meestal is het programmeren een pragmatisch, iteratief proces, waarbij dit lijstje kan dienen als een handvat. Getoetst wordt of alles goed samenkomt in de ambitie, en vervolgens in de strategie en de aanpak.

Het programmeren verdient serieuze aandacht en vraagt tijd, creativiteit, doorzettingsvermogen en diepgang. Hierin schuilt namelijk een groot deel van het mogelijke succes. Het is belangrijk daarin te investeren, juist omdat de ideeën over wat 'een goede aanpak' is sterk kunnen verschillen. We zoomen vooral in op de strategie, omdat we merken dat het daaraan nogal eens ontbreekt in programma's.

### HOE DOELEN REALISEREN?

Om van doelen tot 'een goede aanpak' te komen, heeft de programmamanager een strategie nodig, geladen vanuit onderliggende opvattingen, overtuigingen, ervaringen en waar mogelijk ook onderzoek. Hij moet keuzes kunnen maken tussen (fundamenteel) verschillende benaderingen. Bij programma's is dit nog veel meer aan de orde dan bij projecten, omdat er zelden onbetwistbare causale relaties zijn te leggen tussen inspanningen en doelen. Het is zoeken, wikken en wegen, uitproberen, ontdekken en bijstellen.

Wij hebben veel programma's gezien waarin onvoldoende duidelijk is op welke manier de inspanningen zouden bijdragen aan de beoogde doelen. Zoals het plaatsen van straatlantaarns dat (direct) gerelateerd werd aan het doel 'minder criminaliteit'. Of, heel veel gehoord: Het volgen van allerlei trainingen moet leiden tot ontwikkeling van medewerkers. De vraag is dan: wat zijn de relaties tussen de

inspanningen en de doelen, op welke veronderstellingen berusten ze en waarom zou dit zo werken?

De strategie verbindt de ambitie, doelen en concrete aanpak van een programma en geeft antwoord op de vraag hoe de doelen op hoofdlijnen nagestreefd gaan worden. Kortom, de weg waarlangs of de manier waarop (het hoe). Doelen zijn een voorwaarde om het over strategie te kunnen hebben, want zonder richting is er geen weg te bepalen. Met behulp van de strategie kan de programmamanager de aanpak verder concretiseren. Ook heeft hij daarmee een werve(le)nd verhaal over hoe het programmateam de ambitie wil aanpakken.

### VELE OPVATTINGEN

De opvattingen en overtuigingen over hoe bepaalde doelen het beste te realiseren zijn en dus wat een passende strategie is, verschillen nogal eens. Mensen hebben daar uiteenlopende, zelfs compleet tegenovergestelde ideeën bij, al dan niet gebaseerd op eigen praktijkervaringen of gedegen onderzoek. Vaak zijn er voor programma's helaas geen harde data voor handen over wat wel en niet werkt. Vergelijk de verschillende scholen op het gebied van organisatieverandering – zoals die van Boonstra, De Caluwé en Vermaak en Homan – maar eens met elkaar.

De programmamanager die de verschillende benaderingen kent, kan beter afwegen welke daarvan het beste past bij het vraagstuk dat voorligt. Daarmee kan hij met de opdrachtgever en zijn team een strategie ontwikkelen die:

- recht doet aan de context, aanleiding, ambitie en doelen,
- vertrekt vanuit een goed begrip van het vraagstuk en de opgave,
- gebaseerd is op een keuze tussen verschillende visies, opvattingen, normen, waarden, aannames en overtuigin-

- gen bij het onderwerp van het programma en bij het realiseren van verandering,
- daardoor geloofwaardig, gefundeerd en inspirerend is,
  - gedragen wordt door de mensen die een rol hebben in en rond het programma,
  - en als basis dient voor het concretiseren van de doelen, inspanningen en middelen.

Samen vormen de ambitie, de doelen en de strategie 'een onweerstaanbaar verhaal', letterlijk zelfs. Althans, een programmamanager die in staat is er een goed lopend verhaal van te maken, een verhaal dat blijft hangen, heeft een grote pré. Inzichten uit storytelling kunnen helpen. Aantrekkelijke verhalen en verhaaltjes beklijven makkelijker en worden sneller doorverteld dan dikke nota's.

### CASE NATIONALE POLITIE

Voor de nationale politie is het nodig dat er veel meer tijd vrijkomt voor het operationele politiewerk. Overhead en administratie moeten zoveel mogelijk beperkt worden. De programmastrategie is gericht op het saneren van beperkingen en het voorkomen van nieuwe procedures en regels. Het programmateam weet uit eerdere ervaringen dat het op een centraal punt bedenken van oplossingen niet werkt. Daarom wil het 'meebewegen met de wind': mooie initiatieven in een regio doorvertellen in andere regio's en zien of die ook daar opgepakt worden.

De strategie van de vorming van de nationale politie was er een van 'nu eens snel en daadkrachtig doorpakken'. Het bijbehorende plan werd aanvalsprogramma genoemd. De minister kon hiermee twijfelende Kamerleden vertellen hoe daadkrachtig en voortvarend men zou gaan werken. Deze strategie was effectief om snel enkele harde zaken te regelen: 10 regio's in plaats van 26 korpsen, een beperking van het aantal leidinggevend en afslanking van veel afdelingen.

### KEN DE EIGEN OVERTUIGINGEN

De strategie is bepalend voor de keuze van de programmamanager. Kan elke manager elk programma aansturen met elke strategie? Het is niet onmogelijk, maar wel onwaarschijnlijk. Om voor langere tijd geloofwaardig te kunnen acteren, is het nodig dat de opvattingen, overtuigingen en voorkeuren van de programmamanager matchen met de strategie.

Het helpt dan ook als een programmamanager de gewoonten en patronen van een organisatie kent, zijn eigen overtuigingen goed onderzoekt en ze ook naast die van anderen legt. Het is echter niet zo gemakkelijk om je eigen overtuigingen te leren kennen. Onderstaande vragen kunnen u daarbij op weg helpen:

- Kijkend naar de gevraagde verandering, waar gelooft u in en waarom?
- Wat zijn uw onderliggende opvattingen, ervaringen, overtuigingen, normen en waarden?
- Waarom zou deze strategie werken en wat zijn eventuele contra-indicaties daarbij?
- Is er 'bewijs' voor de werking van deze strategie en waaruit blijkt dat dan?
- Wat is nu, alles overziend, uw onweerstaanbare verhaal?

Wees hierbij alert op de eenzijdigheid en vooroordelen in de eigen manier van kijken. Een paar tips:

- Besef dat anderen waarschijnlijk een ander perspectief hanteren dan uzelf. Waardeer ook andere manieren van kijken, omdat die uw blinde vlekken invullen.
- Gebruik meerdere perspectieven (meervoudig kijken) om uw eigen manier van kijken en denken op te rekken en aan te vullen. Zo voorkomt u 'pigeonholing'.
- Wees u bewust van het gevaar van 'jumping to conclusions', omdat 'we toch allemaal wel weten wat er speelt', er nooit genoeg tijd is om de diepte in te gaan en de wens om snel te starten groot is.
- Kijk niet alleen vanuit modellen, maar laat de fenomenen (hetgeen daadwerkelijk gebeurt) ook voor zich spreken en sta open voor de betekenissen die ze hebben.
- Onderzoek samen met anderen, omdat u daarmee een deel van deze aspecten oplost. Werk samen met mensen die anders kijken dan uzelf. Dat voorkomt 'groupthink'.
- Realiseer u ook dat als u mensen niet betreft, u het risico loopt dat niemand de uitkomsten zal omarmen. Betreft u mensen echter wel, hoe krijgt u dan een objectief beeld?

### NET EEN SPADE DIEPER

Het formuleren van een goede strategie is al met al geen sinecure, maar in programma's onmisbaar om tot voldoende stevigheid te komen. Regelmatig zien we de neiging die stap over te slaan en vooral de aandacht te richten op de concrete inspanningen. Vanuit de wens om wat te gaan doen, ook als dat betekent dat we in dezelfde valkuilen stappen als in het verleden en elkaar niet echt goed in de ogen hebben gekeken. Laten we eerlijk zijn, dat ongeduld en die actiegerichtheid herkennen we toch ook bij onszelf. Soms is dat echter ook gewoon een excuus om de confrontatie met jezelf niet te hoeven aangaan. Het is niet gemakkelijk om je eigen overtuigingen te expliciteren en toe te lichten waar die vandaan komen en waarop ze gebaseerd zijn. Het kan ook kwetsbaar zijn om ze te laten challengen door anderen. Hoe goed is je verhaal dan?

Voorkom dat uw programma als los zand aan elkaar komt te hangen of te rationeel, technocratisch van aard wordt omdat het louter een optelsom van doelen, inspanningen en middelen is. Onderzoek waarom juist *déze* aanpak in *déze* context effectief zal zijn en kom tot een pakkend verhaal van 'het waartoe' en 'het hoe'. Samen dat verhaal maken, geeft veel meer diepgang, scherpte, gevoel en commitment aan het programma.

Wilt u meer weten over de zeven stappen die wij onderscheiden bij de opbouw van een programma met expliciete aandacht voor de strategie daarvan, neem dan eens een kijkje in ons nieuwe online boek 'Werken aan Programma's', op [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl). <