

Inhoudsopgave

Gelukkig veranderen – net als in de film **9**

DEEL I

Veranderingen in perspectief **11**

1 Reflectie bij veranderen: de Gateway Reviewmethode **13**

1.1 Wat is de Gateway Reviewmethode? **14**

1.2 Het Gateway Reviewproces **15**

1.3 De rode draad van Gateway Reviews **19**

2 De onbalans bij veranderingen **21**

2.1 Omgaan met verandering vanuit verschillende
organisatieperspectieven **21**

2.2 De onbalans in sturing en beheersing **24**

2.3 Spanningsvelden bij veranderingen **27**

DEEL II	
Filmfragmenten inzetten bij veranderprocessen	51
3 De bruikbaarheid van filmfragmenten bij veranderingen	53
3.1 Organisatieverandering ondersteunen met filmfragmenten	54
3.2 Teamontwikkeling ondersteunen met filmfragmenten	55
3.3 Persoonlijke ontwikkeling ondersteunen met filmfragmenten	57
4 Werkwijze en werkvormen	59
4.1 Verschillen in waarneming, interpretatie en duiding	59
4.2 Hoe benut je het fotomateriaal in dit boek?	60
4.3 Hoe benut je het filmmateriaal in dit boek?	62
4.4 De kunst en kunde van het nabespreken van een filmfragment	65
4.5 Werkvormen selecteren	68
5 Filmfragmenten per spanningsveld	71
5.1 Spanningsveld 1: ambitie versus realiteit	72
5.2 Spanningsveld 2: planmatige versus dynamische aanpak	83
5.3 Spanningsveld 3: verticaal versus horizontaal georiënteerde governance	99
5.4 Spanningsveld 4: vaste regels en procedures volgen versus vastgeroeste patronen doorbreken	125
Literatuur	155
Over de auteurs	157

Gelukkig veranderen – net als in de film

Organisaties moeten zich voortdurend aanpassen aan onder meer politieke, sociale, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Verandering is noodzakelijk om te overleven onder de nieuwe omstandigheden. Om de benodigde veranderingen vorm te geven, zetten organisaties programma's en projecten op. Maar hoewel veel daarvan het beoogde resultaat hebben, kan iedereen genoeg voorbeelden noemen van programma's en projecten die niet of minder succesvol zijn geweest. Wat maakt nu dat een verandering slaagt of mislukt?

Of veranderingen slagen, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin alle betrokkenen tijdens de veranderingen en daarna het gewenste (nieuwe) gedrag vertonen. Communicatie en afstemming met alle betrokkenen tijdens de verandering is hiervoor cruciaal – en daar schuilt nu juist het probleem. In de dagelijkse praktijk van veranderen blijkt het vaak lastig om oog te hebben en te houden voor de verschillende belangen en gevoelens van mensen in de veranderende omgeving, en al helemaal om deze 'zachte factoren' bespreekbaar te maken. Oftewel, we vergeten vaak dat veranderen mensenwerk is en blijft.

Dit boek biedt een handreiking om met behulp van filmbeelden uit speelfilms en documentaires deze essentiële aspecten van verandertrajecten aan de orde te stellen. Het boek is bedoeld voor alle spelers bij verandertrajecten, zoals bestuurders in de rol van eigenaar en/of opdrachtgever van programma's en projecten, programmamanagers, projectleiders en programma- en projectteams. De inhoud en opzet maken het boek ook geschikt als hulpmiddel voor begeleiders en coaches van individuele sessies of groepsessies met opdrachtgevers, programmamanagers, projectleiders en veranderteams.

Het boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel, *Veranderingen in perspectief*, beschrijft relevante ervaringen met het sturen en beheersen van programma's en projecten. Hierbij hebben we gebruikgemaakt van inzichten die we hebben verkregen uit honderden Gateway Reviews van veranderprogramma's en -projecten. Na een korte toelichting van de Gateway Reviewmethodiek gaan we in op een onbalans die wij constateren in sturing en beheersing van programma's en projecten, en op de spanningsvelden die zich bij veranderingen voordoen. De onbalans die wij waarnemen, bestaat tussen inhoudelijke, procedurele, relationele en culturele factoren. Je maakt kennis met het zogenoemde *Geluksklavertje*, dat met zijn vier blaadjes de gewenste balans visualiseert en dat in dit boek als leidraad dient.

Deel II, *Filmfragmenten inzetten bij veranderprocessen*, laat zien hoe filmfragmenten veranderprocessen ondersteunen en welke werkwijze en werkvormen je daarvoor kunt gebruiken. In hoofdstuk 5 krijg je filmbeelden aangereikt die je kunt gebruiken om het gesprek over de zachte aspecten aan te gaan of te verdiepen. De thema's en onderwerpen die aan bod komen, zijn afkomstig uit de dagelijkse praktijk. Hierbij gaat het meestal om onderwerpen die we allemaal wel herkennen en die cruciaal zijn voor de slaagkans van verandering, maar die we ook lastig vinden om te bespreken. In de praktijk lopen we er graag met een boog omheen, vaak met het onbewuste of impliciete idee: als ik ze niet benoem, dan zijn ze er ook niet. De filmfragmenten zijn zo gekozen, dat je aan de hand daarvan deze gevoelige punten kunt bespreken, om daarmee het veranderproces te ondersteunen. Centrale vragen zijn hierbij telkens weer: 'Waarom handelen ze in de film zoals zij dat doen?', en: 'Zou ik dat ook zo doen?'

Uiteraard vind je in dit boek geen kant-en-klare oplossingen of een receptuur voor oplossingen; die bestaan immers niet. Wel krijg je met het boek en de filmfragmenten handreikingen om de noodzakelijke gesprekken en discussies bij verandertrajecten te voeren. We hopen hiermee een basis te leggen voor veel gelukkige veranderprocessen.

DEEL I

**VERANDERINGEN
IN PERSPECTIEF**

1 Reflectie bij veranderen: de Gateway Reviewmethode

Er zijn verschillende maatregelen die organisaties nemen en instrumenten die zij inzetten om programma's en projecten te beheersen. Maar ondanks de ingezette instrumenten, de goed uitgewerkte handboeken over programmamanagement en hoogopgeleide projectmanagers en leiders blijkt in de praktijk dat maar een klein deel van de projecten en programma's succesvol is. Uit onderzoek blijkt dat de eigenaren en opdrachtgevers van projecten en programma's een kritische factor vormen voor het slagen ervan.

Om eigenaren en opdrachtgevers van hoogrisicoprogramma's en -projecten te helpen, heeft The Office of Government Commerce (OGC) de Gateway Reviewmethode ontwikkeld. De OGC is een voormalig bureau van de Britse overheid, die ook eigenaar is van PRINCE2¹ en MSP². In 2009 heeft de Nederlandse overheid deze Gateway Reviewmethode overgenomen als preventief instrument om de slaagkans van hoogrisicoprogramma's en -projecten te vergroten. Als preventief instrument is de Gateway Reviewmethode een cruciale aanvulling op de instrumenten die organisaties doorgaans inzetten: die hebben namelijk een controlerend karakter of zijn bedoeld om verantwoording af te leggen over de voortgang. In de praktijk maken maar weinig organisaties gebruik van preventieve instrumenten, die in een vroeg stadium knelpunten zichtbaar kunnen maken, of lerende instrumenten, die mogelijkheden bieden om open te staan voor een andere aanpak.

De Gateway Reviewmethode helpt niet alleen om specifieke programma's en projecten tot een succes te maken, maar geeft ook algemene



1 PRINCE2® (Projects IN Controlled Environments) is een gestructureerde projectmanagementmethode.

2 MSP (Managing Successful Programmes) is een raamwerk bestaande uit een reeks van principes en processen voor het beheer van een programma.

inzichten in factoren die het welslagen van veranderingen beïnvloeden. Beide aspecten komen in dit hoofdstuk aan de orde.

BUREAU GATEWAY

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is sinds 2010 geaccrediteerd door de Britse overheid voor het gebruik van de Gateway Reviewmethode. Bureau Gateway van BZK is hiermee de enige licentiehouder in Nederland die Gateway Reviews mag laten uitvoeren, ondersteunen en faciliteren. De Gateway Reviewmethode is in Nederland geïntroduceerd vanuit een helpend en lerend perspectief. Het is een instrument dat nadrukkelijk een bijdrage wil leveren aan de lerende overheid.

1.1 Wat is de Gateway Reviewmethode?

De Gateway Reviewmethode is een vorm van *peer review* die wordt gebruikt om bij mijlpalen te toetsen of een programma of project klaar is voor de volgende fase. Hierbij wordt op basis van de situatie op dat moment bekeken of de geplande vervolgactiviteiten realistisch en realiseerbaar zijn en zullen leiden tot een succesvol resultaat. De Gateway Reviewmethode heeft tot doel de eigenaar van een programma of project te helpen om de slaagkans ervan te vergroten. Het motto is daarbij: ‘Liever vooraf bijsturen dan achteraf corrigeren.’

Een Gateway Review wordt uitgevoerd op verzoek van de eigenaar van een hoog risicoprogramma of -project, ook wel de *senior responsible owner* (SRO) genoemd. De Gateway Review begint met een onderzoeksvraag van de SRO, en wordt uitgevoerd door een tijdelijk team van vier ervaringsdeskundigen, het zogenoemde *Gateway Reviewteam*. De teamleden, de *peers*, beschikken met elkaar over de relevante kennis over het betreffende onderwerp of de betreffende programma's. Zij werken op hetzelfde niveau en soms ook in een soortgelijke functie als de SRO. Een van hen vervult de rol van Review Teamleider (RTL) en is het eerste aanspreekpunt voor de SRO. De kracht van het instrument schuilt in de korte en snelle uitvoering. In een week krijgt de SRO antwoord op zijn onderzoeksvraag en weet hij hoe het programma of project ervoor staat

en wat er nodig is om de slaagkans voor de volgende fase te vergroten. Het is aan de SRO om te bepalen wat hij met het aan hem persoonlijk uitgebrachte collegiale advies doet.

In Nederland worden verschillende typen Gateway Reviews toegepast. Gateway Reviews worden uitgevoerd voorafgaand aan een belangrijk (inhoudelijk) besluit of de start van een nieuwe fase van een programma of project. Voor elke faseovergang (mijlpaal) is een type Gateway Review beschikbaar. Hierbij kan voorafgaand aan een besluit of faseovergang worden bekeken in hoeverre het voorgenomen besluit realistisch of realiseerbaar is. Tabel 1.1 geeft de verschillende typen Gateway Reviews weer.

Type Gateway Review	Betreft
Starting Gate	Overgang van beleid naar programma
Gateway Review 0	Strategie en bereik
Gateway Review 1	Doel en rechtvaardiging
Gateway Review 2	Vorbereiding en verwervingsstrategie
Gateway Review 3	Realisatie
Gateway Review 4	Gereed voor implementatie
Gateway Review 5	Resultaten
Health Check	Organisatiescan

Tabel 1.1 Verschillende typen Gateway Reviews

1.2 Het Gateway Reviewproces

Om binnen een week de Gateway Review te kunnen uitvoeren, is een goede voorbereiding noodzakelijk. Hiervoor is het zogenoemde *Gateway Reviewproces* ontwikkeld, dat uit vijf stappen bestaat.

STAP 1: intake

Tijdens de intake verkent een medewerker van Bureau Gateway samen met de opdrachtgever diens vraagstelling en bekijken zij in hoeverre deze met een Gateway Review is te beantwoorden. Op basis van dit gesprek stellen zij vast of de voorbereidingen van de Gateway Review worden voortgezet. Bij een positief oordeel legt een medewerker van Bureau Gateway de uitkomst van de intake vast in een ‘verzoek tot uitvoering Gateway Review’ en zoekt het bureau een passende Reviewteamleider.

STAP 2: assessmentmeeting

In de assessmentmeeting maken de Reviewteamleider en de SRO kennis met elkaar en vindt verdere verdieping en afbakening van de vraagstelling plaats. Daarnaast stemmen zij een aantal praktische zaken voor de verdere voorbereiding en de uitvoering met elkaar af, waaronder het beschikbaar stellen van documentatie en de samenstelling van een interviewlijst met mensen in of in de omgeving van het programma of project.

STAP 3: planningsmeeting

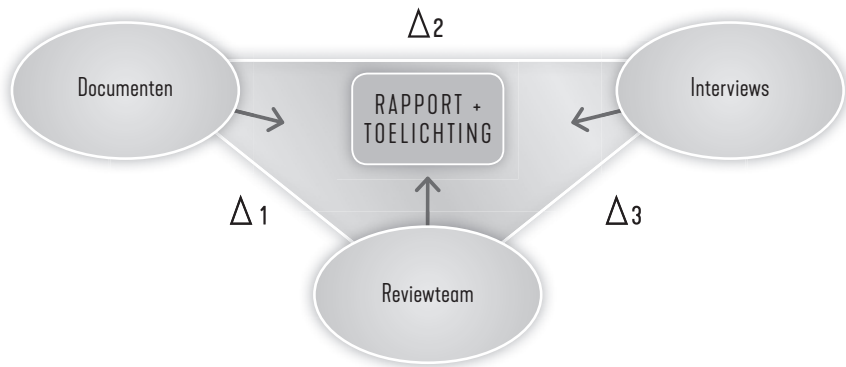
In de planningsmeeting maken de SRO en het Gateway Reviewteam kennis met elkaar. Op basis van de inhoudelijke toelichting van de SRO worden de vraagstelling, de documentatie en de interviewlijst aangescherpt en vastgesteld. Daarnaast worden alle praktische en logistieke afspraken gemaakt.

STAP 4: reviewweek

Tijdens de reviewweek toetst het Gateway Reviewteam de onderzoeksvraag van de opdrachtgever aan drie elementen:

- 1 documenten over en van het programma of project. Voorafgaand aan de Reviewweek heeft het Gateway Reviewteam zich ingelezen;
- 2 interviews met mensen in of in de omgeving van het programma of project. Op maandag start een interviewdriedaagse op locatie van de opdrachtgever. In totaal houdt het Gateway Reviewteam ongeveer twintig interviews;
- 3 doorleefde ervaring en kennis binnen het Gateway Reviewteam.

Door deze drie elementen te toetsen aan de onderzoeksvraag, brengt het Gateway Reviewteam verschillen in beeld, de zogenoemde *delta's*. Deze delta's zijn behulpzaam bij het identificeren van risicofactoren die de slaagkans voor het programma of project kunnen bedreigen. Figuur 1.1 geeft dit proces van toetsing schematisch weer.



Figuur 1.1 Kennisbasis Gateway Review

Het Gateway Reviewteam onderzoekt op basis van de delta's de potentiële risicofactoren als volgt:

- *Delta 1*
Toetsing van de onderzoeksvraag aan de beschikbaar gestelde documenten. Hierbij gaat het er onder andere om of de relevante documenten aanwezig zijn en in hoeverre de informatie in de documenten van voldoende kwaliteit is.
- *Delta 2*
In de interviews wordt erop gelet of er aanvullende documenten beschikbaar zijn en of de papieren werkelijkheid van het programma of project doorleefd wordt in de praktijk. Alle interviews samen geven een beeld: Zijn de feiten en cijfers bekend? Hoe staat het met het commitment, het draagvlak en de coherentie binnen en in de omgeving van het programma of project?
- *Delta 3*
Het Gateway Reviewteam toetst zijn eigen verwachtingen op basis van de documenten aan de uitkomsten van de gesprekken (beleving en ervaring van betrokkenen). Een referentiekader hierbij vormen de expertise en ervaringen binnen het Gateway Reviewteam.

Op basis van de review schrijft het Gateway Reviewteam een rapport met daarin zijn bevindingen, de eventuele risicofactoren, een algemeen oordeel over de stand van zaken van het programma of project en zijn oordeel in hoeverre het voorgenomen plan en bijbehorende planning realistisch en realiseerbaar is. Dit eindrapport wordt vrijdag met een mondelinge toelichting aan de SRO aangeboden. Het is hierna aan de SRO om te bepalen wat hij met de uitkomsten van de Gateway Review gaat doen.

STAP 5: evaluatie

Na vier tot zes maanden evalueert Bureau Gateway met de SRO de bruikbaarheid en de uitvoerbaarheid van de aanbevelingen en het effect van de Gateway Review. Ook is er kort na de Gateway Reviewweek een evaluatie door Bureau Gateway en het Gateway Reviewteam om ervaringen met elkaar te delen en daarvan te leren.

Wat opdrachtgevers aanspreekt in de Gateway Reviewmethode, zijn de snelle uitvoering, de collegiale hulp voor een eigenaar van een programma en de vrijwillige inzet van de kennis en ervaringen door collega's. Het motto 'voor en door collega's' ondersteunt het helpend en lerend perspectief waarmee Gateway Review in Nederland vorm heeft gekregen.

Dat het uitgangspunt leren door en voor collega's aanspreekt, blijkt uit de toenemende belangstelling voor de Gateway Reviewmethode als aanvulling op de al bestaande controle- en verantwoordingsinstrumenten. In eerste instantie waren het vooral ministeries en hun uitvoerende organisaties die Gateway Reviews lieten uitvoeren, maar inmiddels zien ook andere organisaties de meerwaarde in het instrument. Zo worden Gateway Reviews nu ook uitgevoerd binnen gemeenten, provincies en waterschappen en lopen er pilots binnen ziekenhuizen en universiteiten. En ook het bedrijfsleven toont interesse.

1.3 De rode draad van Gateway Reviews

Sinds de introductie van het instrument in 2010 zijn er honderden Gateway Reviews uitgevoerd van programma's en projecten en zijn er duizenden aanbevelingen gedaan om bij te sturen. Uit gesprekken met opdrachtgevers blijkt dat zij geïnteresseerd zijn in de rode draad van uitgevoerde Gateway Reviews. Wat kunnen we in het algemeen van de uitgevoerde Gateway Reviews leren?

Analyses van de Gateway-aanbevelingen hebben als inzicht opgeleverd dat er sprake is van een onbalans in de sturing en beheersing van programma's en projecten die ten grondslag liggen aan veranderingen. Zo blijkt dat er bij de sturing en beheersing van programma's vooral aandacht is voor de inhoudelijke en procedurele aspecten en dat er (te) weinig aandacht is voor de relationele aspecten en cultuuraspecten. Deze onbalans wordt breed erkend en herkend. Om veranderprogramma's en -projecten tot een succes te maken, is het van belang hier meer balans in te brengen. Hoofdstuk 2 gaat nader in op deze onbalans.

2 De onbalans bij veranderingen

Een organisatie heeft bestaansgrond als zij klanten toegevoegde waarde biedt en als klanten haar accepteren. Om dat te waarborgen, is het noodzakelijk dat de organisatie meebeweegt met de ontwikkelingen in de omgeving en de wensen van haar klanten. Zo bieden winkels in toenemende mate hun producten online aan, omdat klanten dat graag willen. We hebben inmiddels al kunnen ervaren dat het niet goed afgelopen is met bedrijven die hier te laat op inspeelden.

De veranderingen die nodig zijn om in te spelen op dergelijke ontwikkelingen, raken de organisatie veelal in al haar facetten en verlopen niet altijd vanzelfsprekend of even succesvol. In dit hoofdstuk bekijken we de drijfveren van organisaties en de wijze waarop zij veranderprocessen besturen en beheersen. Verschillende aspecten zijn van invloed op het welslagen van veranderingen, maar vaak krijgen niet alle relevante aspecten evenveel aandacht. Het optreden en de risico's van deze onbalans staan in dit hoofdstuk centraal.

2.1 Omgaan met verandering vanuit verschillende organisatieperspectieven

De veranderopgaven waarvoor organisaties zich gesteld zien, zijn zeer divers en contextafhankelijk. Bij het omgaan met deze uitdagingen moeten bestuurders en managers steeds rekening houden met drie perspectieven die soms tegenstrijdig zijn, maar elkaar ook aanvullen:

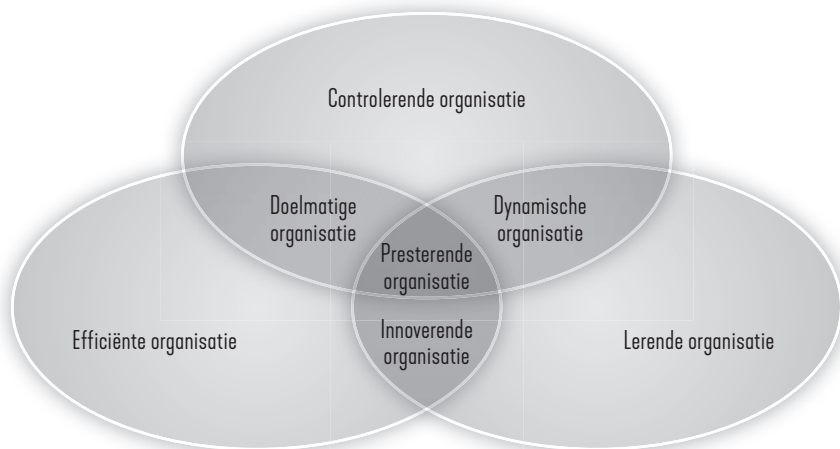
- 1 het controlerend perspectief;
- 2 het efficiencyperspectief;
- 3 het lerend perspectief.

De focus van de *controlerende* organisatie ligt met name op het controleren en beheersen van de primaire processen, zodat (onnodige) fouten worden voorkomen en zeker niet twee keer dezelfde fout wordt gemaakt. Over de kwaliteit (lees: de mate waarin fouten zijn opgetreden of voorkomen) leggen (politieke) bestuurders verantwoording af aan toezichtsorganen. In de praktijk leidt een te sterke nadruk op het controlerende perspectief vaak tot risicomijdend gedrag of een angstcultuur, wat belemmerend kan werken op noodzakelijke veranderingen.

De focus van een *efficiënte* organisatie is gericht op het zo efficiënt mogelijk inzetten van de beschikbare middelen, waarbij de beschikbare middelen vaak niet onuitputtelijk aanwezig zijn. Deze potentiële spanning tussen benodigde en beschikbare middelen is in iedere organisatie aanwezig, maar wordt niet altijd besproken. In sommige situaties ‘mag’ daarover niets worden gezegd ‘omdat de manager het niet wil horen’. In andere situaties wordt een tekort aan middelen gebruikt als verklaring achteraf voor het mislukken van de verandering. Een te sterke sturing op efficiëntie blijkt in de praktijk een negatief effect te hebben op het bereiken van het (inhoudelijke) doel, doordat efficiëntie een doel op zich wordt in plaats van een randvoorwaarde om het beoogde inhoudelijke doel te bereiken. Bij veranderprocessen kan het zelfs belemmerend werken op de kwaliteit van het resultaat, omdat het belangrijker wordt gevonden om binnen budget te blijven, dan het beoogde resultaat volledig te behalen.

De focus van de *lerende* organisatie is gericht op verbeteren en vernieuwen. In tegenstelling tot bij het controlerend perspectief is het maken van fouten inherent aan het lerend perspectief. Je kunt immers niet leren zonder fouten te (mogen) maken. Het gezegde is niet voor niets: van je fouten moet je leren. Vernieuwen en leren brengen altijd onzekerheden en inefficiëntie met zich mee en kunnen daarmee op gespannen voet komen te staan met de andere twee perspectieven.

Figuur 2.1 visualiseert de samenhang tussen deze drie perspectieven.



Figuur 2.1 Samenhang tussen controlerend perspectief, efficiëncyperspectief en lerend perspectief

Uit figuur 2.1 blijkt dat tijdens veranderingen continu een balans moet worden gezocht tussen zeven onderscheidbare aspecten, die elk een eigen sturingsstijl hebben. Naast de kenmerkende stijlen van de drie bollen is er ook sprake van interactie tussen deze drie hoofdaspecten. Deze zijn weergegeven in de overlappende delen van de figuur. Het is in deze context dat programma's en projecten moeten worden gerealiseerd. Als manager of deelnemer van dergelijke programma's en projecten zijn wij ons er vaak niet van bewust vanuit welk perspectief we handelen of besluiten, of maken we dat niet duidelijk. Dit kan tot verwarring leiden, of erger nog: het kan ertoe leiden dat we het beoogde veranderdoel niet behalen en het bijbehorende draagvlak niet verwerven.

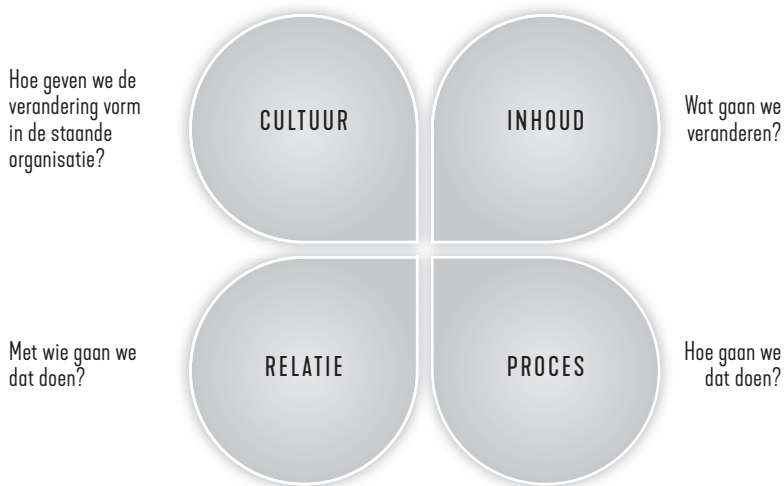
In de praktijk zijn in de meeste organisaties een controlerende en efficiënte sturingsstijl dominant. Programma's en projecten leiden echter per definitie tot veranderingen in (werk)processen en werkwijzen. Dit betekent dat medewerkers moeten worden voorbereid op en opgeleid voor hun nieuwe taken. Dit vraagt dus ook aandacht voor een sturingsstijl die past bij het lerend perspectief. Door de toenemende dynamiek en noodzaak tot veranderen is binnen organisaties de laatste jaren een toenemende aandacht ontstaan voor het leren van medewerkers en organisaties, maar de traditionele dominantie van controle en inefficiëntie is nog steeds waarneembaar.

In lerende organisaties zijn veranderingen van de structuur niet leidend, maar is minstens zoveel aandacht voor gedragsveranderingen van medewerkers en het creëren van een bijpassende bedrijfscultuur. Het stimuleren van reflectie, leren en verbeteren zijn hierbij kernwaarden, waarbij je kwetsbaar opstellen een sterkte en zeker geen zwakte is. Vooral nog lijkt dit lerend perspectief echter regelmatig ondergeschikt te worden gemaakt aan het controlerende perspectief en het efficiëncyperspectief. Kortom, er is meer aandacht nodig voor het leren van mensen, en daarmee de lerende organisatie, waardoor de gewenste veranderingen daadwerkelijk tot stand kunnen komen.

2.2 De onbalans in sturing en beheersing

Binnen veel organisaties besteden mensen dagelijks grote hoeveelheden tijd en geld aan programma's en projecten die tot doel hebben veranderingen en verbeteringen te laten plaatsvinden. De mate waarin ze daarmee de beoogde doelstellingen realiseren, hangt af van wat ze willen bereiken (inhoud) en hoe ze dat willen doen (proces). Dit zijn de zogenoemde *harde factoren*. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de zogenoemde *zachte factoren* eveneens in hoge mate bepalend zijn voor het te bereiken doel. Hierbij gaat het over de wijze waarop mensen samenwerken (relaties) en de mate waarin de organisatie met de verandering de gewenste nieuwe houding en het nieuwe gedrag realiseert en verankert (cultuur). Deze vier aandachtsgebieden vormen tezamen de vier blaadjes van het zogenoemde *Geluksklavertje*; zie figuur 2.2.

In de praktijk verlopen verandertrajecten met wisselend succes. Om de slaagkans te vergroten, nemen organisaties tal van maatregelen en zetten zij allerlei instrumenten in. Hierbij kun je denken aan dwarskijksessies, collegiale gesprekken, quickscans et cetera. De Nederlandse overheid heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om de Gateway Reviewmethode in te zetten. En zoals uit het vorige hoofdstuk bleek, toont analyse van honderden Gateway Reviews aan dat er een onbalans is in de sturing en beheersing van programma's en projecten: niet alle blaadjes van het Geluisklavertje krijgen evenveel aandacht. Deze resultaten zijn binnen en buiten de overheid gedeeld en besproken. Hieruit blijkt dat



Figuur 2.2 Het Geluksklavertje

deze onbalans niet uniek is voor de overheid, maar bij de meeste organisaties voorkomt.

Het beeld dat hieruit naar voren komt, is dat bij het sturen en beheersen van programma's en projecten de meeste aandacht uitgaat naar het aandachtgebied proces, waarbij de vraag centraal staat: 'Hoe gaan we het doen?' Er is tijdens de transitie weinig tot geen aandacht voor de aandachtsgedieden relatie en cultuur, terwijl deze aandachtsgedieden juist relevant zijn en door velen zelfs worden gezien als bepalend voor succesvol veranderen.

Er zijn boeken vol geschreven over het feit dat cultuur en relatie belangrijke aandachtsgedieden zijn bij veranderingen, en toch vinden we het blijkbaar lastig om ermee om te gaan. Uit gesprekken hierover en onderzoeken hiernaar zijn verschillende redenen te distilleren waarom dit zo lastig is.

Het begint allereerst met de erkenning dat de vier aandachtsgedieden inhoud, proces, relatie en cultuur een belangrijke rol vervullen om programma's en projecten succesvol af te ronden. De praktijk laat zien dat dit niet altijd het geval is. Daar komt nog bij dat niet iedereen zich bewust is of wil zijn van de gesignaleerde onbalans of bereid is hiernaar te handelen.

Ten tweede wordt uit onderzoeken en gesprekken duidelijk dat de dominantie in de sturingsstijl van de controlerende en efficiënte organisatie leidt tot een cultuur waarbij de focus van sturen en beheersen is gericht op inhoud en procedures. Het is niet gebruikelijk en daardoor best lastig om relationele aspecten en cultuuraspecten te benoemen en te agenderen, terwijl deze factoren voor het succesvol veranderen en het creëren van een lerende organisatie belangrijke randvoorwaarden zijn.

VAN AANBODGERICHT NAAR VRAAGGERICHT

Veel organisaties hebben de afgelopen jaren de slag gemaakt van een aanbod- naar een vraaggerichte organisatie, met name in de bedrijfsvoering. Dit vraagt een andere werkwijze van medewerkers. Zij moeten nu via vragen en doorvragen erachter komen wat de wens van de klant is. In de praktijk zie je dat medewerkers onvoldoende toegerust zijn om de goede vraag te stellen en zich in te leven in de wensen van de klant. Daardoor wordt er nog steeds aanbod- in plaats van vraaggericht gewerkt.

SAMENWERKINGEN EN FUSIES

Doordat de maatschappij dynamischer wordt, waardoor de klantbehoeften diverser worden, moeten organisaties zich inspannen om de gewenste diensten te kunnen blijven verlenen. Dit leidt vaak tot samenwerking of fusies, waarbij organisaties met ieder een eigen bedrijfscultuur moeten gaan samenwerken. In de praktijk blijkt dat zowel de verschillende waarden en normen als de verschillende werkwijzen meer dan eens een goede samenwerking bemoeilijken dan wel in de weg staan. In de praktijk blijkt het lastig om deze patronen te doorbreken, zelfs als er een gemeenschappelijk belang is en het voortbestaan van de organisatie ter discussie staat.

Deze paradox weerspiegelt de botsende culturen tussen het programma of project en de staande organisatie. Dit dilemma lijkt alleen oplosbaar te zijn als de eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer van het programma zich hiervan bewust zijn en hierin samen optrekken en op sturen, ieder vanuit de eigen rol.

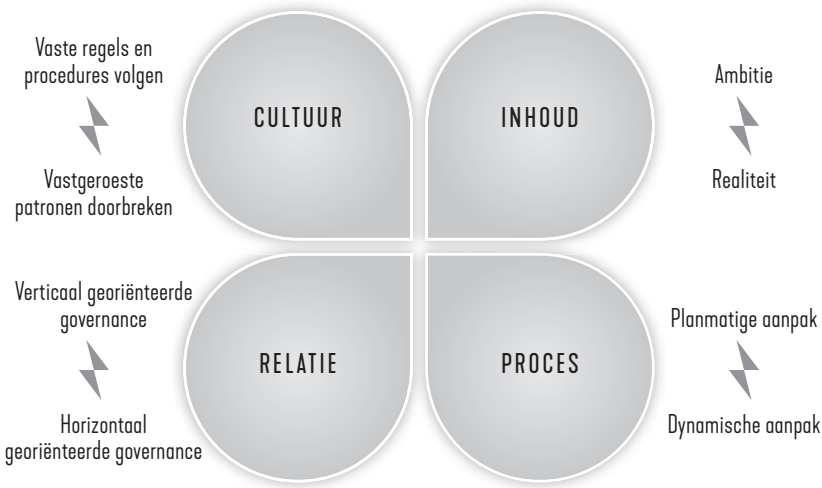
Sturen in balans vraagt dus veel van de persoonlijke invulling en betrokkenheid van alle betrokkenen. Dit betreft zowel de manier van waar-

nemen, interpreteren, gesprekken voeren als persoonlijk optreden. Kortom, het vraagt lef om de bestaande cultuur en werkwijze aan de orde te stellen en ruimte te nemen en te geven voor een andere manier van samenwerken. Oftewel, om het goede gesprek met elkaar te voeren en je samen verantwoordelijk te voelen voor de verandering. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan.

2.3 Spanningsvelden bij veranderingen

De focus van veel grote organisaties ligt voornamelijk op het controleren en beheersen van de taken, om (onnodige) fouten te voorkomen. Om dat te bereiken, maken ze veel procedurele en inhoudelijke afspraken, en werken ze volgens vaste patronen en gestandaardiseerde werkwijzen. Dit staat op gespannen voet met het uitvoeren van verandertrajecten, waarbij nieuwe producten, patronen en werkwijzen worden ontwikkeld en geïntroduceerd. Het gaat om het aanleren van ‘nieuw’ gedrag, maar zeker ook om het afleren of niet meer vertonen van ‘oud’ gedrag. Dit is niet eenvoudig voor organisaties die niet gewend zijn te sturen op gedrag en gedragsverandering.

In de vorige paragraaf hebben we het gehad over de onbalans van de vier aandachtsgebieden voor een gebalanceerde sturing en beheersing van veranderprocessen, en is het Geluksklavertje geïntroduceerd. Uit nadere analyses blijkt dat er niet alleen een onbalans tussen de klaverblaadjes bestaat, maar dat elk blaadje bovendien zijn eigen inherente spanningsveld kent. Op het klaverblad *inhoud* bestaat er een spanningsveld tussen de ambitie en de realiteit. Op het klaverblad *proces* ontstaat er spanning als een organisatie kiest voor een planmatige aanpak, terwijl de veranderingen vragen om een dynamische aanpak. Het derde spanningsveld, op het klaverblad *relatie*, treedt op tussen een verticaal georiënteerde governance die is gericht op hiërarchie en een horizontaal georiënteerde governance die is gericht op samenwerking. Het vierde spanningsveld is dat tussen het handelen volgens vaste patronen en het doorbreken van vastgeroeste patronen, op het klaverblad *cultuur*. Figuur 2.3 geeft deze spanningsvelden weer.



Figuur 2.3 Spanningsvelden bij veranderingen

In deze paragraaf gaan we dieper in op deze vier spanningsvelden bij veranderingen. Bij het lezen is het goed je te realiseren dat deze spanningsvelden niet zijn te voorkomen of op te lossen. Elk spanningsveld kan zich tijdens een programma of project op verschillende manieren voordoen. Het is echter zaak om deze spanningsvelden te herkennen en hanteerbaar te maken, zodat de gewenste verandering toch vorm kan krijgen. Daarbij is het van belang de discussie hierover aan te gaan en af te spreken wat dit betekent voor te ondernemen acties.

SPANNINGSVELD 1: ambitie versus realiteit

Veel programma's en projecten starten vanuit een ambitie. De ambitie geeft een wensbeeld van de te bereiken verandering. In de praktijk blijkt er regelmatig een spanning te bestaan tussen verlangen en wensen aan de ene kant en de werkelijkheid en het realiseren aan de andere kant. Blijkbaar zijn er mechanismen in organisaties aanwezig die spanningen oproepen waardoor wat we zouden willen vaak toch niet gebeurt, of dat we meer willen dan de mensen in de organisatie aankunnen. Wat belemmert organisaties bij de verwezenlijking van hun ambities?

Aanvullende doelen en kaders

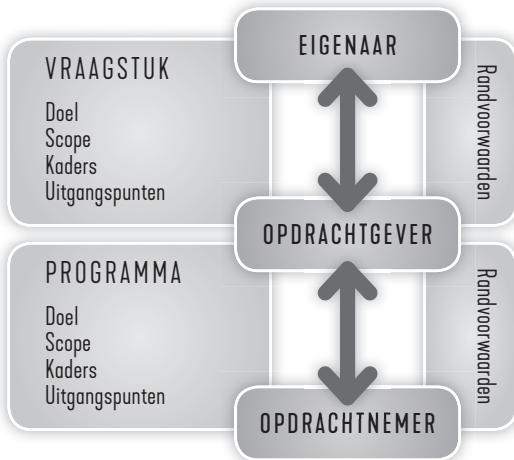
De meeste ambities worden vertaald in opdrachten die leiden tot het instellen van een programma of project met als doel de ambitie te realiseren. Wat opvalt, is dat bij de opdracht vaak al normatieve kaders en aanvullende doelen worden meegegeven. Hierdoor bevat de opdracht niet alleen inhoudelijke doelen die moeten worden bereikt om de ambitie te verwezenlijken, maar ook aanvullende doelen en kaders. Hierbij kun je denken aan verwachte financiële efficiency, personeelsreductie of productiviteitverhoging. Deze kaders werken meestal belemmerend op het creëren van draagvlak bij en betrokkenheid van de mensen in de organisatie en op het enthousiasme voor de verandering.

Onduidelijke rolverdeling eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer

Uit de Gateway Reviewpraktijk blijkt dat het meestal geen sinecure is om de vraag te beantwoorden wie de eigenaar is van het veranderprogramma of -project. De eigenaar is de persoon die op strategisch niveau verantwoordelijk is voor een specifiek domein of een specifieke sector. Hij is degene die helderheid moet verschaffen over het belang, de inhoud, de reikwijdte en de kaders van het vraagstuk. Hij is degene die beslist hoe het opgelost gaat worden, op welk moment, op welke manier en met welke middelen. De eigenaar kan de oplossing van het probleem overdragen aan de opdrachtgever. Dat is de persoon die op tactisch niveau verantwoordelijk is voor de realisatie van een project of programma binnen de afgesproken kaders van de eigenaar, met wie hij een structurele sturingsrelatie onderhoudt. De opdrachtgever stuurt op zijn beurt de programma- of projectleider aan, die op operationeel niveau verantwoordelijk is voor de uitvoering. Dat is de opdrachtnemer.

Het gaat nogal eens mis als de eigenaar te snel en zonder duidelijke kaders het oplossen van het probleem belegt bij een opdrachtgever, en zelf vervolgens nauwelijks aanspreekbaar is voor vragen en zich opdoemde problemen tijdens de uitvoering. In dergelijke gevallen neemt de opdrachtgever impliciet de rol van eigenaar over, wat tot diffuse rolverantwoordelijkheden leidt. De ervaring leert dat de sturing aan helderheid wint als duidelijk is wie de eigenaar is, en als deze eigenaar duidelijk maakt wat de ambitie is en waarom hij die ambitie belangrijk vindt. Verder is het van belang dat naast de eigenaarsrol ook duidelijk

is wie de opdrachtgeversrol van het programma of project vervult. Het is van cruciaal belang dat de eigenaar en de opdrachtgever met elkaar in gesprek gaan over respectievelijk het doel, de scope, de kaders en de uitgangspunten die relevant zijn voor het betreffende vraagstuk. Ook moet de opdrachtgever aangeven welke randvoorwaarden van belang zijn. Een dergelijk gesprek moet eveneens plaatsvinden tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, zodat alle betrokkenen eenzelfde beeld hebben van de begin- en gewenste eindsituatie, en de doorvertaling van de ambitie in programma- en projectdoelen hieraan voldoet. Om succesvol te zijn, is het belangrijk dat deze gesprekken niet alleen bij de start plaatsvinden, maar dat deze een continu karakter hebben. We weten immers dat het belangrijk is dat vanaf de start tot en met de afronding van het programma alle spelers betrokken blijven bij de verandering. Uiteraard ieder vanuit de eigen rol, maar wel gezamenlijk verantwoordelijk voor de gehele verandering. Tegenwoordig wordt dit vaak aangeduid als een *Agile* manier van werken. Figuur 2.4 visualiseert deze samenwerking.



Figuur 2.4 Het samenspel tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer

In de praktijk blijkt het regelmatig voor te komen dat de eigenaar te weinig tijd vrij kan of wil maken om op passende wijze de eigenaarsrol te vervullen. Niet zelden geeft de eigenaar ten onrechte een mandaat aan de opdrachtgever of de opdrachtnemer om zijn taken uit te voeren,

met inbegrip van het managen van de stakeholders. Hierdoor ontstaat de kans dat binnen het programma beslissingen worden genomen die direct of indirect van invloed zijn op de kaders en uitgangspunten van het programma, wat vaak een negatief gevolg heeft voor het resultaat en de beoogde verandering.

VERANTWOORDELIJKHEDEN BIJ IMPLEMENTATIE ELEKTRONISCH PATIËNTENDOSSIER

Een ziekenhuis wil een elektronisch patiëntendossier (EPD) implementeren. De raad van bestuur van het ziekenhuis is als eigenaar verantwoordelijk voor het initiëren en borgen van deze ontwikkeling. Om dit te doen wordt een programmaorganisatie ingesteld. Als opdrachtgever voor dit programma treedt een van de leden van de raad van bestuur op. De programmaorganisatie heeft de opdracht de implementatie te realiseren. In de praktijk is het echter onmogelijk dat de programmaorganisatie alle aspecten van de EPD-implementatie voor haar rekening neemt. Het gaat om veranderingen in de werkprocessen, personeelssamenstelling et cetera. Laat staan dat de programmaorganisatie verantwoordelijkheid kan dragen voor het bereiken van het beoogde effect. Naast de verantwoordelijkheid voor de technische realisatie van het programma heeft de raad van bestuur ook de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat de organisatie gereed is voor de organisatorische en bedrijfsmatige implementatie en het gebruik.

Ambitie wordt niet aangepast aan realiteit

In veel organisaties wordt de opdracht omgezet in een businesscase waarin het doel wordt uitgewerkt en de kosten en baten tegen elkaar worden afgezet. Maar de complexiteit van de omgeving waarin dit soort programma's en projecten zich bevinden, maakt dat de inkt nog niet droog is of er treden al veranderingen op die niet voorzien waren. Deze veranderingen kunnen gevolgen hebben voor de ambitie, uitgangspunten of voor de kaders en beschikbare middelen. Meestal zijn er signalen en is deze informatie wel aanwezig, maar blijkt het lastig om deze bespreekbaar te maken. Er zijn legio voorbeelden waarbij de realisatie fors uit de pas loopt met de ambitie waarmee begonnen werd. De vraag is of een medewerker die ziet dat de werkelijkheid de ambitie inhaalt, met de opdrachtgever en eigenaar de discussie durft te voeren over het aanpassen van de ambitie aan de nieuwe realiteit. Deze voorbeel-

den, waarbij dit proces van bijstellen niet of niet transparant verloopt, komen in zowel het publieke als het private domein voor.

Conclusie

De spanning tussen ambitie en realiteit zal altijd blijven bestaan en zich op 1001 manieren uiten. De vraag is echter: ‘Wat doe je als je merkt dat er een te grote spanning ontstaat tussen de realiteit en de ambitie?’ De filmfragmenten in deel II bieden interessante aanknopingspunten om dit te bespreken.

SPANNINGSVELD 2: planmatige versus dynamische aanpak

In een steeds dynamischer wordende wereld kunnen we ons de vraag stellen of een planmatige aanpak nog passend is of dat we veranderingen beter op een andere manier kunnen aanpakken. De discussie over nut en noodzaak van een *Agile*-achtige benadering is hiervan een voorbeeld. In het spanningsveld tussen een planmatige en een dynamische aanpak kun je voor drie dilemma’s komen te staan:

- Welke veranderstrategie kies je?
- Hoe richt je de governance in?
- Hoe richt je het risico- en onzekerheidsmanagement in?

Deze aspecten bespreken we, omdat het risicofactoren zijn waarbij de verhouding tussen harde en zachte factoren een cruciale rol speelt.

Dilemma 1: welke veranderstrategie kies je?

Veranderingen betreffen meestal veel verschillende aspecten die ook nog eens onderling gerelateerd zijn. Traditioneel wordt bij veranderingen het proces doorlopen van probleemanalyse, de oplossing ontwerpen, de oplossing ontwikkelen, de oplossing implementeren en de oplossing structureel toepassen. Dagelijks vinden in de organisatie veranderingen en verbeteringen plaats om het werkproces of de taakuitvoering van de organisatie te verbeteren. Er zijn tal van voorbeelden te noemen waar we als burgers en consumenten dagelijks mee te maken krijgen: bedrijven sturen een digitale factuur als je er een product hebt gekocht, en als je een paspoort wilt, moet je dat digitaal aanvragen bij je gemeente. Deze continue verbeteringen worden vaak gezien als onderdeel van kwaliteitsmanagement waarvoor de lijn verantwoordelijk is.