

DE PRAKTIJK VAN PROGRAMMAMANAGEMENT
SAMENWERKEN AAN EN IN EEN PROGRAMMA

Constructief omgaan met spanningsvelden

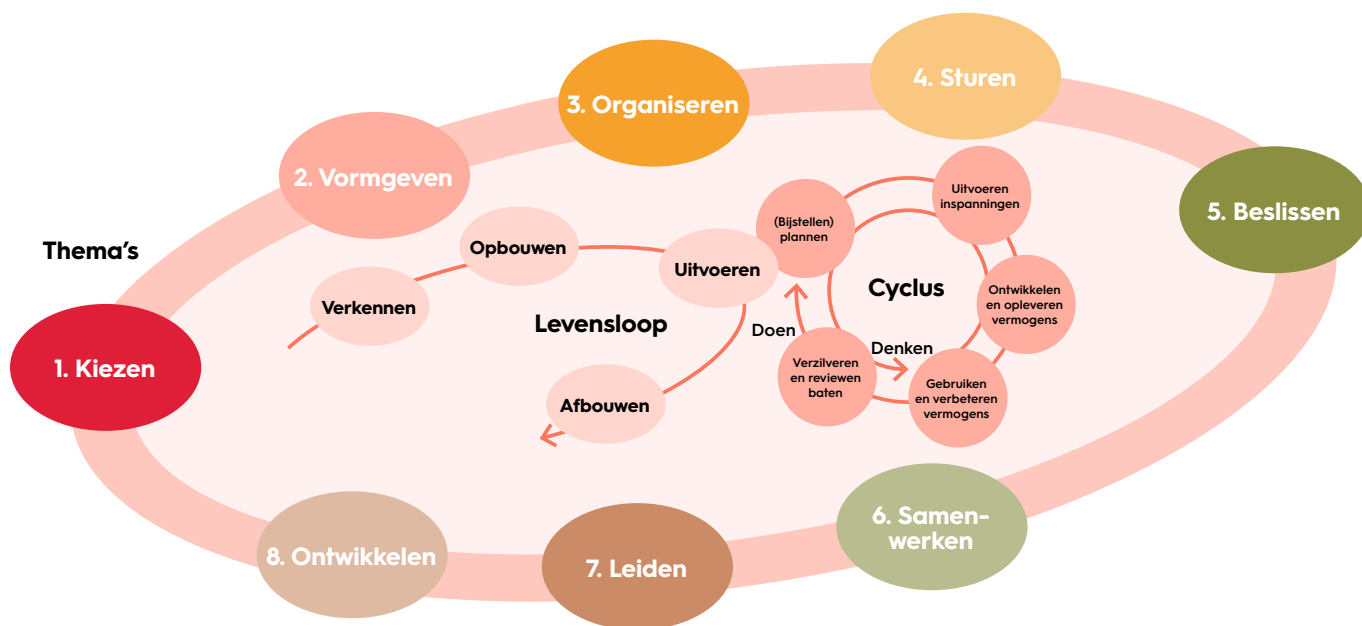
Hoe maak je een ingewikkeld vraagstuk behapbaar en met welke aanpak kom je tot actie en resultaat? Programmamangement is een krachtig hulpmiddel voor een doelgerichte aanpak van urgente en ingewikkelde verandervraagstukken en maatschappelijke opgaven. In het Whitepaper *Essenties van programmamangement* beschrijven we de visie van TwynstraGudde op programmamangement. In de serie artikelen *De praktijk van programmamangement* slaan we een brug tussen theorie en praktijk. TwynstraGudde is thought leader op het gebied van programmamangement. In onze opdrachten stellen we de praktijk van opdrachtgevers centraal en helpen we programma's en programmamangement werkend te krijgen. In dit artikel richten we ons op Samenwerken.



Wat biedt dit artikel?

Samenwerken is een noodzakelijke voorwaarde voor programma's. Goede samenwerking vraagt onder meer een gedeelde ambitie, de bereidheid invloed te delen, het zoeken naar een win-win, oprechte interactie en vertrouwen. De tijdelijkheid en het belang van een programma zetten extra druk op dit alles. Dat maakt samenwerken een thema dat elke dag aandacht verdient. We beginnen met onze visie op de theorie van samenwerken, gevolgd door een reflectie van Maaïke Leppink en Pim Nijssen op de praktijk.

Bouwen aan de samenwerking(scondities) in het programma: invulling geven aan de relaties tussen mensen en organisaties die betrokken zijn, het inrichten en uitvoeren van communicatie.



Figuur 1. Werken aan Programma's; thema's, levensloop en cycli.



Het gedachtengoed van programmamanagement is sinds de jaren '90 opgebouwd binnen TwynstraGudde en daarnaast verrijkt met andere stromingen in het vakgebied. In de boeken *Werken aan Programma's* (2024) en *Programmacanvas* (2024) zijn de meest recente inzichten opgeschreven door Björn Prevaas en Niels van Loon. Onze visie op de theorie is gebaseerd op deze boeken.

Onze visie vanuit de theorie

In een programma gaan mensen tijdelijk met elkaar aan de slag om doelen na te streven. Goede samenwerking is een van de meest genoemde succesfactoren voor een succesvol programma. Maar die komt zelden vanzelf tot stand. Mensen uit verschillende teams, afdelingen, business units of organisaties moeten elkaar binnen korte tijd zien te vinden in een gedeelde ambitie en een gezamenlijke manier van werken. Gaat een programma goed, dan vinden mensen vaak dat ze elkaar makkelijk weten te vinden, een gedeelde ambitie hebben, elkaar kunnen aanspreken op zaken en er goede energie in de groep zit. Loopt het niet zo lekker, dan wordt dat vaak geweten aan het feit dat de organisatie zo verkokerd is of dat mensen niet echt bereid zijn tot samenwerking.

Samenwerken op verschillende niveaus

Samenwerking in programma's manifesteert zich op allerlei niveaus:

- Tussen verschillende personen die iets met elkaar willen bereiken.
- Tussen teams - op het niveau van inspanningen zoals projecten, en binnen de programmaorganisatie als geheel.
- Tussen een programma en zijn omgeving, waaronder de lijnorganisatie en de buitenwereld.
- Tussen verschillende organisaties die samen optrekken in het programma.

Omgaan met spanningsvelden

Zowel per niveau als tussen niveaus van samenwerken kunnen zich grote en kleinere spanningsvelden voordoen. Binnen je programmateam kunnen spanningsvelden ontstaan door verschillende disciplines, waarbij iedereen eigen prioriteiten heeft. Er kunnen spanningen zijn tussen het programma en de lijn, bijvoorbeeld omdat ze gebruik willen maken van dezelfde mensen en middelen. En dan is er nog het spanningsveld tussen een opdrachtgever die snel resultaten wil zien en een programmamanager en -team die tijd nodig hebben om de opgave goed in kaart te brengen. Spanningsvelden zijn onvermijdelijk.

Organisaties, teams en mensen verschillen nu eenmaal. Ze hebben vanuit hun rol andere verantwoordelijkheden en belangen, maar ook andere manieren van werken, een andere taal en een andere organisatiecultuur. Dat is soms lastig of verwarrend, maar ook waardevol. Want juist in die verschillen zit de meerwaarde van de samenwerking. Een van de succesfactoren van een goede samenwerking is goed kunnen omgaan met de spanningsvelden.

Zorg voor helderheid

Om effectief te kunnen samenwerken is het belangrijk om helder te hebben wat bindt: de gezamenlijke ambitie of opgave, de wederzijdse afhankelijk in het aanpakken ervan, een gedeelde aanpak en duidelijke rolverdeling. Net zo belangrijk is het om te weten waar de verschillen zitten, want juist die kunnen leiden tot frictie gedurende de samenwerking. Dit vraagt van partijen om open te zijn over hun belangen en over mogelijke dilemma's die kunnen spelen in hun eigen organisatie.

Wat helpt is helderheid over de noodzaak en inrichting van de samenwerking om het gesprek over samenwerking te kunnen voeren, van structuur tot cultuur en van mandaten tot afspraken. Welke niveaus en vormen van samenwerking zijn er? Wat zijn de gedeelde belangen? Wat maakt een relatie tussen mensen en organisaties tot een effectief samenwerkingsverband? Hoe organiseer je een samenwerkingsverband?

Verbinden of escaleren?

Een effectieve samenwerking vraagt van een programmamanager om te kunnen verbinden, maar ook te kunnen escaleren als dat nodig is. En inherent aan het idee van samenwerking kan een programmamanager zo'n samenwerking en verbinding niet in zijn eentje voor elkaar krijgen. Het vraagt een slimme strategie om de kans op een soepel lopende samenwerking zo groot mogelijk te maken. Zo'n strategie vraagt om:

- Een passende samenwerkingsvorm kiezen.
- Spelers, ambities en belangen verbinden.
- Krachtige teams bouwen.
- De communicatie in en over het programma goed organiseren.

Samenwerken in de praktijk: verschillen verdragen en benutten

De acht thema's van programmamanagement vormen de ruggengraat van programmamanagement. Tegelijk is elk programma anders en dat vereist maatwerk. Hoe werkt samenwerken in een programma in de praktijk, welke valkuilen zijn er en hoe kun je die vermijden? Maaïke Leppink en Pim Nijssen reflecteren hier op de theorie en de praktijk.

"Samenwerking is nooit een doel op zich. Het is een middel om iets te bereiken. Als het niet nodig is, doe het dan niet", zegt Pim resoluut. Zodra je samenwerkt, introduceer je per definitie verschillen. En die heb je ook nodig voor een programma. "De reflex is dan vaak om te zoeken naar overeenkomsten, naar wat ons bindt. Maar het belangrijkste kenmerk van mensen en organisaties die goed samenwerken, is wat mij betreft het verduren van verschil en het goed kunnen omgaan met dilemma's, paradoxen, verschillen en spanningsvelden."

De onderstroom benoemen

Adviseurs krijgen vaak de vraag om issues op tafel te leggen en bespreekbaar te maken. "Zaken niet onder het vloerkleed vegen, maar het vloerkleed oprollen, dat hoort bij het vak van programmamanager. Waar je aan de ene kant de ultieme verbinder bent, moet ook de onderstroom boven water zien te krijgen", zegt Pim. "Het gaat vaak over alert zijn op onuitgesproken signalen en die benoemen. Bijvoorbeeld: 'Ik heb het gevoel dat we nu ergens omheen draaien.'" Of: "Je bent de laatste twee overleggen heel stil, is er iets?", vult Maaïke aan.



**Zaken niet onder het
vloerkleed vegen, maar
het vloerkleed oprollen;
dat hoort bij het vak van
programmamanager.**

Spannende spanningsvelden

Het zit al ingebakken in het woord zelf: spanningsvelden kunnen spannend zijn. En ze aangaan dus ook. Pim: "We zijn geneigd ons te richten op wat ons bindt en lastige dilemma's weg te masseren, te negeren of te bagatelliseren. Toch is het voor een succesvol programma en een goede samenwerking nodig om ze onder ogen te zien en bespreekbaar te maken. Spanningsvelden zijn lang niet altijd oplosbaar. Het belang van een ontwikkelaar bijvoorbeeld, is nu eenmaal anders dan dat van een gemeente. En de verantwoordelijkheid van het team Vergunningen anders dan van het team Stedenbouw. Maar het besef dat er spanningsvelden zijn, is vaak al voldoende. Daarvoor moet je ze dus wel bespreken." Het helpt dan als er een gezamenlijk verhaal is: waarom werken wij samen en wat is onze gezamenlijke ambitie?

Waardevolle grenswerkers

Juist de 'grenswerkers', mensen die werken op de grens van binnen en buiten, zijn volgens Pim van grote waarde in de samenwerking. "Zij voelen als eerste de verschillende dilemma's en paradoxen. Dat geldt ook voor een programmamanager. Daarmee ben je zelf een belangrijk instrument in de samenwerking. Want het (on)gemak dat jij ervaart, zegt waarschijnlijk heel veel over de samenwerking. Zitten we in de juiste samenwerkingsvorm? Of weten we eigenlijk wel wat de opgave is? Voel ik me wel voldoende gewaardeerd aan deze tafel? Op het moment dat je dat hebt uitgesproken, kan je aan de slag."

Verschillen hanteerbaar maken

Daarvoor heb je allerlei instrumenten en interventies tot je beschikking. Pim illustreert dit met een praktijkvoorbeeld uit de energietransitie. De verschillende partijen - gemeenten, provincie, bedrijfsleven - zaten samen in stuur- en projectgroepen en ieders bijdrage aan de regionale verduurzaming werd ingebracht. Maar op het moment dat er een windmolen of zonnepark moest komen, maakte een aantal partijen een terugtrekkende beweging. "Wij kregen de vraag om te helpen weer het goede gesprek te voeren. De partijen - veelal nieuwe bestuurders - hadden last van eerder gemaakte afspraken, die in de nieuwe politieke realiteit niet altijd meer werkbaar leken. De wrijving in de samenwerking die daardoor ontstond, bracht die oplossingen niet dichterbij. In een reeks sessies bespraken we de samenwerking, wie welke rol had, waar partijen elkaar konden helpen om het gemeenschappelijke doel te bereiken en of het inzetten van hiërarchische verhoudingen wellicht helpend was. Door samen de opgave te belichten, de veranderde situatie te accepteren en de spelregels tegen het licht houden, konden we de verschillen in belangen weliswaar niet oplossen, maar wel bespreekbaar maken. Daardoor ontstond ruimte om verder te komen."

Spanning tussen binnen en buiten

Een programma moet aan de ene kant voldoende afstand hebben van de lijn om de doelen van de opgave te realiseren, en aan de andere kant verbinding houden met de lijn. Het programma is tenslotte van de lijnorganisatie. Zonder lijn geen programma. Pim geeft een voorbeeld van een programma waarin die spanning te groot dreigde te worden. "In een groot waterprogramma werkte ik als omgevingsmanager met een programmamanager die zaken snel voor elkaar wilde krijgen. Zijn insteek was: geen lijntjes met de eigen organisatie, want 'daar heb je alleen maar last van'. Als omgevingsmanager was ik verantwoordelijk voor de verbindingen buiten het programma en zat dus midden in dat spanningsveld, met aan alle kanten frustraties. Mijn stijl is juist wel die verbinding opzoeken, dus ik ging wel met de lijnorganisatie in gesprek. En tegelijk voelde ik loyaliteit naar het programma en de inhoudelijke doelen. Uiteindelijk hebben we een omgangsvorm gevonden waarbij mensen uit de lijn meededen in het programma, maar ik als externe - met primaire verantwoordelijkheid voor het programma - in de lead was. Maar het gedoe over positie en macht, daar gaat veel energie mee verloren." Maaike vult aan: "Zodra je begint met een programma, ben je ook al begonnen met de overdracht naar de lijn. Een programma is geen aparte mini-organisatie, anders onteigen je de lijnorganisatie van het vraagstuk. De samenwerking met de lijnorganisatie is dus belangrijk, ook als het moeilijk of spannend is."



**Jij bent als
programmamanager niet het
programma, je moet wel de
condities creëren om het goed
te laten lopen.**

Verschillende lagen, verschillende spanningen

Het maakt ook verschil op welke niveaus de samenwerking is georganiseerd, zegt Maaike: "Vaak zie je succesvolle samenwerking op bestuurlijk of stuurgroepniveau, maar vinden de irritaties plaats op ambtelijk of operationeel niveau. Want daar spreken ze elkaar wekelijks, in plaats van vier keer per jaar." Het kan ook andersom, merkte ze in een kennisprogramma tussen overheden en kennisinstituten. "Inhoudelijk werkten de onderzoekers van zowel de overheden en de kennisinstituten heel goed samen. Maar in de stuurgroep traden de overheden vooral op als financier en opdrachtgever richting de kennisinstituten in plaats dat er sprake was van een gelijkwaardige samenwerking. Het gaat er elke keer weer om rollen en verhoudingen helder te maken. Wat is de hiërarchie, waar liggen mandaten, wat brengt iedereen in en wat haalt iedereen er uit?"

Zonder oordeel bespreekbaar maken

"Om iets bespreekbaar te maken, is 'oordeelloosheid' belangrijk", vervolgt Pim. "Een spanningsveld kan irriteren en tot wrevel leiden: 'Waarom komt hij nu al twee keer niet opdagen bij een overleg', 'Waarom begrijpt zij me niet?', 'Waarom komt die organisatie nu terug op een besluit?'. Het spanningsveld dat jij ziet of voelt kan ook bij jou zitten. De kunst is om iets bespreekbaar te maken op een waarderende manier, zonder zelf al aannames te doen, en het zo uit de sfeer van aanval of verdediging halen. Alleen al

door iets te erkennen, kan je het vaak al hanteerbaar maken. Het kan opluchting brengen, alleen maar doordat het op tafel ligt. Wat helpt is het benoemen van een spanningsveld: "Het valt me op dat je afgelopen twee keer niet aanwezig kon zijn bij het overleg. Mag ik je vragen naar de redenen hiervoor?" of "Ik vind het jammer dat jullie als organisatie moeten terugkomen op het besluit, maar kun je me de overwegingen toelichten, zodat ik het beter begrijp?" Hiermee nodig je de ander uit om erover in gesprek te gaan, elkaar hopelijk beter te begrijpen en mogelijk zelfs samen tot een oplossing te komen. Al hoeft dat laatste niet altijd het geval te zijn.

Durf te kiezen: 'Nee' is ook een optie

Het is een veel voorkomend misverstand dat samenwerking gelijkwaardigheid inhoudt. Maar niet elke samenwerking moet per se gelijkwaardig zijn. Maaïke: "Soms helpt het juist om duidelijk te maken dat niet iedereen aan het stuur zit." Ze beschrijft een programma waarin meerdere partijen samenwerkten aan gebiedsontwikkeling. Een dijkversterkingsproject bood de kans om het gebied breder te ontwikkelen, want er lagen ook opgaven vanuit een Rijksprogramma voor natuurontwikkeling. De betrokken gemeente zag hierdoor mogelijkheden om iets te doen voor horeca en toerisme en er waren natuur- en landbouwgroepen die belangen hadden in het gebied. In de samenwerking zaten de natuur- en landbouworganisaties als volwaardige partners aan tafel, maar toch voelde het niet goed. De leidende planning en het budget lagen bij het waterschap voor de dijkversterking en bij het Rijk voor de natuurontwikkeling. Deze projecten waren aan veel wettelijke regels gebonden, waardoor de ruimte voor andere zaken beperkt was. Door de samenwerking anders in te richten, klopte het beter voor iedereen. De landbouw- en natuurorganisaties konden hun oorspronkelijke rol als belangenbehartiger weer innemen. Dat paste beter. "In een wereld van integraal werken en domeinen overstijgen, vergeet je soms dat 'nee' ook een optie is. Door te zorgen dat de onderlinge verhoudingen kloppen in de structuur en mandaten, haal je veel ruis weg."

Beleg de verantwoordelijkheid waar die hoort

Een valkuil voor adviseurs en programmamanagers is te snel willen helpen om spanning op te lossen. "Je ziet de urgentie, je wilt een oplossing – en voor je het weet ben je aan het rennen. Daar moet je als programmamanager heel alert op zijn. Jij kunt de spanningen niet oplossen, alleen hanteerbaar maken. Dat kan betekenen dat je moet escaleren om de benodigde duidelijkheid af te dwingen. Daarna kun je mogelijk alsnog aan de gang met het programma, in plaats van te schipperen met alle goede intenties en pogingen om het functioneel te maken. Niet alles is oplosbaar", benadrukt Maaïke.

Pim tot slot: "Door de verantwoordelijkheid daar te beleggen waar die hoort, doe je ook meer recht aan de samenwerking. Wanneer jij als programmamanager steeds harder gaat werken om iets goed te maken, dan ontnem je anderen hun verantwoordelijkheid. Terwijl zij ook onderdeel zijn van het programma. Je hebt elkaar nodig. Door elkaar in positie te brengen, kom je tot een beter programma. Dat grote verantwoordelijkheidsgevoel herken ik bij veel programmamanagers en grenswerkers die ik train en begeleid. Ik probeer dan mensen te 'ontschuldigen'. Want het ligt niet aan jou dat het ingewikkeld is, maar aan jouw plek in de organisatie. Het hoort bij de rol. Dan kun je weer met een letterlijk onschuldige blik naar de opgave gaan kijken om een programma te laten draaien. Jij bent niet het programma. Maar jij moet wel de condities creëren om het goed te laten lopen."

Programmamanagement is een van de kerncompetenties van TwynstraGudde. Wij stonden aan de basis van de ontwikkeling van programmamanagement in de jaren '90 van de vorige eeuw. Na eerdere boeken over dit onderwerp, is *Werken aan Programma's* in 2014 vanuit TwynstraGudde ontwikkeld door Björn Prevaas en Theo van der Tak. Het is doorontwikkeld tot een rijk en veelgebruikt gedachtengoed over het vak. Het vormt de basis voor onze aanpak en materialen. Het boek *Werken aan Programma's (2024)* is een holistische benadering van programmamanagement en gaat in op de bouwstenen van een succesvol programma. Auteurs Björn Prevaas (GoodWorkCompany) en Niels van Loon (NOVAIM) zijn 'vakvrienden' en samenwerkingspartners van TwynstraGudde. *Werken aan Programma's* en TwynstraGudde zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.



Maaïke Leppink

Adviseur Water en Klimaat

mlp@tg.nl

06 57 02 73 07



Pim Nijssen

Partner Samenwerken

pns@tg.nl

06 22 54 85 16



TwynstraGudde

Impact op morgen.