



“De tijd heeft me geholpen”, zegt Han Nichting. Met meer dan dertig jaar ervaring is hij van pionier uitgegroeid tot oude rot in het vak van programmamanager. Of changemaker, zoals hij zelf liever zegt. Een gesprek over macht en vertrouwen, over tijd en ruimte en het overstijgen van paradoxen.

“Het gaat me om de wijsheid van het hoofd en het hart”

“Programmamanager is eigenlijk een begrip waar ik niets mee heb”, zo trapt Han het gesprek af in de mooie tuin van Huize Voor- daan in Groenekan. “Ik noem mezelf liever organisatieontwikkelaar, changemaker of journey leader. De meeste programma’s waarin ik actief ben, richten zich namelijk op organisatieontwikkeling. De kunst bij dit type vraagstukken is om te werken vanuit de bedoeling, terwijl de oplossing van het vraagstuk zich niet direct concreet laat zien. Die ontvouwt zich in de tijd. Ik voel me thuis als er een stip aan de horizon is, waar je organisch naartoe kunt werken. Ik schets een proces waarlangs je tot opbrengsten komt. Dat is voor mij meer naar buiten gericht dan ik veel programma- of projectmanagers zie doen. Die werken te vaak en te veel binnen een vast kader.”

HET GAAT OM DE BEDOELING

“Ik werk aan de relatie tussen het resultaat en het proces met en van mensen. Door in de organisatie de krachten van mensen te benutten,

liefst op een manier die het leuker, lichter en makkelijker maakt, breng je de organisatie- resultaten naar de bedoeling toe. Een be- doeling gaat verder dan een doel, is gelaag- der. Welke organisatie zeggen we te zijn? Wat willen we zijn en wat laten we zien dat we zijn? Waar staat de organisatie? Hoe zijn we hier ge- komen? Waar willen we naar toe en wat heb je nodig om daar te komen? Kijk naar de identiteit van de organisatie en naar die van het indivi- du. Wat betekent dat voor jou? Door de jaren heen heb ik een nieuwsgierigheid ontwikkeld om dat te doorgronden. Tot je bij de kern komt, de echte bedoeling. Ik kreeg ooit de opdracht: ‘Op die datum moet het ICT-systeem opera- tioneel zijn’, waarop ik zei: ‘Laten we eerst eens onderzoeken of daar echt het probleem zit.’ Dat bleek dus niet het geval. Had ik die eerste opdracht uitgevoerd, dan had dat ge- leid tot enorm veel verlies in tijd en geld. Het is belangrijk om naar je klant te luisteren, maar ook op je eigen kompas te varen. Dat geldt voor mij én voor organisaties.”

INLOOPTIJD NODIG

“Om de echte bedoeling van een organisatie te doorgronden, heb je aan het begin in- looptijd nodig, dat heb ik door de jaren heen wel ontdekt. Een opdrachtgever die zegt: ‘ik weet het allemaal wel, begin maar gewoon’, dat werkt niet. Je moet dan ook vooraf die ruimte regelen. Dat is geen verloren tijd, maar noodzaak om bij de essentie te komen. Ik laat zien: dit zijn de consequenties van versnellen of vertragen, van scope verleggen, van ver- smallen of verbreden. Bij een van de opdrach- ten die ik in het verleden heb gedaan, was geen ruimte voor inlooptijd. De opdrachtgever had hele heldere gedachten over wat er moest gebeuren, maar wilde de consequenties die eraan verbonden waren niet accepteren. Mijn belangrijkste les: ik laat me niet verleiden door één (vooraf gekozen) oplossings- strategie. Ik wil geen concessies doen aan de kwaliteit van waar we naartoe werken. Juist het herdefiniëren van stappen die je maakt op weg naar de bestemming geeft het

“Een opdrachtgever die zegt: ‘ik weet het allemaal wel, begin maar gewoon’, dat werkt niet.”

nieuwe elan dat vaak nodig is in de (organisatie) ontwikkeling.”

ORGANISCH ONTWIKKELEN

Een leidraad daarbij is de ‘Schaal van Tastbaarheid’ van organisatiekenmerken, door Han ontwikkeld en geïnspireerd op het werk van Otto Scharmer en John Kotter. “Die toont dat er veel meer speelt onder de oppervlakte, maar juist die aspecten krijgen vaak de minste aandacht. Al die dimensies heb je nodig om te komen tot succesvolle organisaties. Als ik zie dat een opdrachtgever wel inziet dat het belangrijk is, maar zich bij sommige dimensies niet op zijn gemak voelt, dan is de vraag: met welke drie dimensies wil je beginnen? Dat is veel organischer. Onderzoek met elkaar wat wel kan en welke consequenties dat dan heeft. Zoek naar een gedragen oplossing. Ik wil het vraagstuk van de opdrachtgever oplossen. Als ik weerstand bespeur, ga ik kijken wat daar onder zit. Dan ben je niet meer alleen de opdrachtnemer, maar een partner.”

OMGAAN MET TIJDSDRUK

Naast de eerder genoemde inlooptijd kent elk programma ook tijdsdruk. Hoe verhoudt zich dat? “Het gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken. Ik kreeg lang geleden, nota bene van een opdrachtgever, de tip nooit een concrete datum te noemen, ik zeg liever: het is in de zomer klaar. Vaak heb je te maken met weer andere opdrachtgevers achter jouw opdrachtgever die de tijdsdruk opvoeren, bijvoorbeeld de politiek. Dan is het zaak jouw opdrachtgever mee te nemen in het proces. Periodes labelen, stappen uitzetten en consequenties laten zien. Maar ook verbinding maken tussen de wereld van bestuur, politiek en realisatie. Dat betekent dat je niet alleen langs de lijn van de inhoud je gelijk moet willen halen, maar dat ook de bestuurlijke en politieke realiteit en de uitvoeringspraktijk ertoe doen. Langs die drie lijnen krijg je de meest gedragen oplossing. Ik laat ook zien dat ik de werkvloer snap en zorg er bijvoorbeeld voor dat medewerkers geen last hebben van bestuurlijk gedoe. De investering die je doet

Recente programma's:

- **Vorming ministerie Infrastructuur en Milieu:** samenvoeging van delen van het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer met het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Dit leidde tot de vorming van het nieuwe ministerie van IenM.
- **Rijgeschiktheid aan het Stuur:** veranderproces van een divisie binnen het CBR en een ‘stevige’ keten.
- **Visie op topambtelijk leiderschap:** ontwikkelen van een gezamenlijk beeld van waaruit kwaliteitssturing kan worden vorm gegeven.
- **Ambtelijk vakmanschap:** herpositioneringsvraag van het ministerie van BZK.
- **Natuurlijk oplossen van complexe opgaven:** ontwikkelen master-programma voor Aeres, de groene hogeschool in Wageningen.

*“Uiteindelijk gaat het
toch om met je kloten
op de bok, afgeschoten
worden, succes hebben,
bewust worden,
alternatieven zien en
vallen en opstaan.”*

“Voor persoonlijke stabiliteit en spelen

met eigen kracht heb je rijping en vlieguren nodig.”

om dingen gedragen krijgen, verdien je later terug. Daarvoor geldt: wees helder. Zeg wat er moet gebeuren en bemoei je niet te veel met het ‘hoe’. Als manager bewaak je de grenzen. Je creëert inhoudelijke ruimte voor het programma. Aan de andere kant: de aanpak wordt niet altijd beter als je ongebreideld de tijd neemt. Je moet af en toe tijdsdruk veroorzaken, vind ik. Dan kun je mensen net iets meer vragen, zonder hen overigens te overvragen. Ik wil altijd weten wat mensen nodig hebben om die vraag te realiseren. Het gaat om de balans.” Lachend: “Iets met een brug bouwen terwijl je er overheen loopt.”

PERSPECTIEF LEREN WISSELEN

De kiem voor de werkwijze van Nichting is gelegd door de strategiesynthese van Bob Meijers over paradoxen als lijn/staf en centraal/decentraal. “Ik heb het uittreksel nog steeds bij me. Die schijntegenstellingen hebben me geleerd hoe nauw dit vak luistert. Je kunt het niet in je eentje in je hoofd bedenken. Je moet met mensen praten. Dus niet in splendid isolation werken, maar zorgen dat je je laat voeden met andere perspectieven. Een organisatie leer je kennen door de mensen te leren kennen en de organisatie af te pellen in processen. Ik geef daarbij altijd mijn verba-

zing weer. Dat zorgt voor gespreksstof, dan gebeurt er iets. Het heeft ook te maken met het erkennen van complexiteit. Het is gewoon complex, simplificeren brengt je niet dicht bij de bedoeling. Het is lekker om te zeggen ‘Als je zo en zo doet, heb je die uitkomst’, maar zo eenvoudig is het vaak niet. Wissel van perspectief, neem afstand, zet er iets nieuws voor in de plaats. Ik heb geleerd te erkennen dat het vaak complexer is dan ik hoop of aankan en dat ik daar in bescheidenheid een bijdrage aan kan leveren. Als veel mensen dat doen, is het veel effectiever dan wanneer ik het in mijn eentje doe.”

BESCHIEDENHEID MET OVERTUIGINGSKRACHT

Bescheidenheid klinkt niet als een typisch kenmerk van een programmamanager. Nichting: “Mensen zullen ook niet snel zeggen dat ik bescheiden ben.

Wel ben ik per definitie dienstbaar aan de organisatie. Ik wil er graag zijn om anderen beter te maken. Ik heb er plezier in om anderen in hun kracht te zetten om te schitteren. Dat lukt niet als je terughoudend bent in zelfprofilering. Dat vereist bescheidenheid met overtuigingskracht. Het lukt me steeds beter eerst echt goed te luisteren en dan pas iets terug te geven. Dat komt ook ten goede aan de bedoeling van de opdrachtgever. Die heeft daar meer aan dan dat hij van mij een half college krijgt. Bij het ministerie van VROM in 2005 ging het om twee grote verandertrajecten. Halverwege dacht ik: ik ben ze aan het vertellen hoe ik de wereld zie, maar dat verhaal kennen ze wel. Dat ben ik toen heel bewust gaan omdraaien, door centraal te stellen wat die verandering concreet betekent voor de mensen in de organisatie en hun werk.” Hij is even afgeleid door een kat die door het gras sluipt en net te lang wacht met het springen naar een vlinder. “Mooi hè!” Dan weer geconcentreerd: “Ik wil geen storyteller zijn die dé waarheid vertelt. Ik wil iets vertellen waar anderen hun eigen waarheid uit kunnen halen. Bruikbare ervaringen delen die ze kunnen gebruiken bij hun eigen aanpak bij organisatieontwikkeling. De tijd heeft me geholpen, ik kan nu veel beter bij de bedoeling komen.

Nieuwsgierig naar wat een ander kan bijdragen. Het gaat er mij om dat de opdrachtgever de beste antwoorden krijgt, maar die hoeft ik niet te brengen. Ik geniet net zo veel van via-erkenning.”

LOCALLY ATTUNED

Dit sluit aan bij het belang dat Nichting hecht aan locally attuned zijn. “Geen vraag is hetzelfde. Iedere omgeving geeft een eigen betekenis aan rollen en activiteiten. Daar wil ik dicht bij blijven, bijvoorbeeld door zorgvuldig het woordgebruik te kiezen bij een veranderproces. Sluit aan bij de taal van de opdrachtgever, de taal die past bij de organisatie. Tenzij het juist inhoudelijk in de opdracht zit om een andere mores te ontwikkelen natuurlijk. Maar meestal hoeft je niet het wiel opnieuw uit te vinden. Het reproduceren van eerdere succesvolle antwoorden of ‘best practices’ heeft grote risico’s, omdat je dan niet meer afgestemd bent op de concrete situatie; je bent niet meer locally attuned. Er zijn wel beproefde bestanddelen voor een succesvolle aanpak. Die bevinden zich meestal op het niveau van waarden en principes. Je kunt dan met een bewezen aanpak inspelen op de specifieke situatie van de organisatie.”

ALLES IS ER AL

Niet het wiel opnieuw uitvinden, betekent ook ervan uitgaan dat in de meeste gevallen alles wat nodig is al in de organisatie aanwezig is. “Hergebruik is belangrijker dan alles opnieuw bedenken. Mits dat door de organisatie zelf gebeurt en niet door externe consultants. Die hebben een andere rol. Ik word heel onrustig van de verwerping van wat er al is. Van opdrachtgevers die vinden dat het 180 graden anders moest. Wat er is, is er niet zomaar. Niet in tijd en het is er niet toevallig. Systemen en verschillen hebben een functie, ik heb geleerd om daar veel genuanceerder naar te kijken. Je kunt boven de waterspiegel van alles veranderen, maar dat leidt tot niets anders dan nieuwe organisatieharken of stoere besluiten. Zie daarom niet het probleem als vertrekpunt, maar hou je steeds bezig met wat je wilt. Handel vanuit Appreciative Inquiry: benut de sterke punten. Vaak is een organisatie ver weg gegleden van twee dingen: de bedoeling en het besef van wat er allemaal al is, welk een goud ze in hun organisatie al voor handen hebben. Door energielekkende acties komen mensen niet eens toe aan wat nodig is. Dat kun je weer beschikbaar krijgen door vertrouwen te geven. Ik denk dat ik goed begrijp wat er in mensen omgaat en onthoud dat. Dat

**“Als ik werk voor
een opdrachtgever,
dan is dat
zijn koninkrijk.”**

zorgt voor elan en ruimte. Dat is geen aangeleerde techniek, want dan werkt het niet, maar echte interesse.”

VERTROUWEN GEVEN EN KRIJGEN

“Ik ga heel ver in vertrouwen geven. Ik schets een speelveld en geef vertrouwen om dat naar eigen inzicht in te vullen. Met de beperking dat het in geen geval strijdig kan zijn met de bedoeling van het programma. Dus niet ‘het komt wel goed, als we maar lekker bezig zijn’. We werken samen om de kwaliteit te kunnen leveren die je wilt. Een deel van de consequenties beleg ik bij het team. Daarmee voorkom je de situatie ‘als het moeilijk wordt, kijk je omhoog naar de baas’. Ik heb ook een diepgeworteld vertrouwen dat heel veel mensen dingen beter kunnen dan ik. Die wil ik verder helpen: hoe kunnen ze hun talent maximaal inzetten? En liefst met inzet van zo min mogelijk energie. Als mensen iets niet goed genoeg kunnen, is er altijd compassie. Dan kijk je samen hoe het beter kan, voor de lange termijn.”

***“Ik wil geen storyteller
zijn die dé waarheid
vertelt. Ik wil iets
vertellen waar anderen
hun waarheid uit
kunnen halen.”***

Maar wat als vertrouwen wordt beschaamd? “Als ik word teleurgesteld in vertrouwen, dan kan ik erg in de emotie schieten. Wel gecontroleerd hoor, ik gooi het er niet publiekelijk uit. Maar als er bijvoorbeeld verschillende verhalen worden verteld om jezelf belangrijker te maken over de rug van anderen, dat kan echt niet voor mij. Zo ga je niet met elkaar om. In zo’n situatie ben ik niet de leukste.”

MACHTSSPEL

“Voor programmamanagers is het goed zich af te vragen hoe zij zich verhouden tot macht. Inhoud en kwaliteit staan bij mij altijd voorop. Natuurlijk heb je ook te maken met

een machtslaag. Daar moet je mee dealen, gelukkig gaat dat steeds beter en sneller. Ik zie de alternatieven en de gradaties. Maar als je als organisatie echt een machtsspel wilt spelen, dan vergiftig je je eigen systeem. We verklooiën elkaar maar al te vaak door eigenbelang. Dat vreet energie. Je kunt beter met minder energie meer bereiken. Hoe je je daartegen wapent? Door het steeds te blijven benoemen. In een-op-een gesprekken kun je mensen daar makkelijk op vinden en dat heeft zijn weerslag op het grotere geheel. Aan mijn opdrachtgever is mijn toetsvraag: ‘Denk je dat je ermee weg komt en verder komt als je dit doet?’”

RIJPING EN VLEGUREN

Hij haalt een uitspraak aan van VN-gezant Lakhdar Brahimi, over de Libanese kwestie: “In Libanon begon ik bijna elk gesprek met: Ik ga u vreselijke dingen zeggen, maar aan het eind heeft u gelijk en ik ongelijk. U kent uw land, de belangen van uw land en uw eigen belangen beter dan ik. Misschien kan ik u een beetje helpen uw doel te bereiken. Maar uiteindelijk neemt u de beslissing.” “Als ik werk voor een opdrachtgever, dan is dat zijn koninkrijk. Vroeger ging ik sneller mijn gelijk halen. Nu laat ik het eerder bij wat het is en denk ‘de tijd

doet het werk wel’. Dat zeg ik nu op mijn 58e, maar dat had ik op mijn 38e niet bedacht. De rol van programmamanager wordt regelmatig gegeven aan jonkies om zich te bewijzen. In mijn optiek is dat op een enkelvoudige manier kijken naar ontwikkeling. Daardoor leer je weliswaar sneller, maar er is ook meer risico op een identiteitscrisis. Want al ken ik genoeg jonge mensen die veel wijzer zijn dan ik destijds, voor persoonlijke stabiliteit en spelen met eigen kracht heb je rijping en vliegreuen nodig. Macht, klimmen op de ladder, de balans tussen werk en privé; daarvoor heb je een goede coach nodig die je de juiste vragen stelt. Die rol neem ik tegenwoordig graag op me. Maar wel vanuit wederkerigheid: ik kan ook veel van jou leren. Je bent dan meester en leerling tegelijk. Dan wordt dat jonkie ook een heel andere gesprekspartner. Ik heb het geluk dat ik in dit vak veel jonge, hoogopgeleide mensen tegenkom, die in staat zijn om te gaan met snelle ontwikkelingen. Die moet je niet voorschrijven, maar richting geven. Laten we vooral hun talenten benutten. Je moet je wel kunnen inleven in de positie van een ander. Anders roep je theoretisch geweldige dingen waar niemand blij van wordt.”

INTUÏTIE EN STRUCTUUR

“Ik kom uit de school van mensen-mensen, van procesontwikkeling. Ik werk associatief en intuïtief. Door de jaren heen ontdekte ik: dat is een belangrijke invalshoek, maar niet voldoende. Ook die andere kant van de medaille - dat methodische, de structuur - heb je nodig. Het een kan niet zonder het ander. Het gaat me om de wijsheid van het hoofd en het hart. Mijn ervaring is: hoe meer vertrouwen, hoe minder er geleefd wordt met methodes en rapportages. Juist daarom wil ik ook weten wie jij bent als ik met je werk. Omdat we vanuit dat besef veel makkelijker tot iets komen. Er zijn boeken vol over gedrag, maar uiteindelijk gaat het toch om met je kloten op de bok, afgeschoten worden, succes hebben, bewust worden, alternatieven zien en vallen en opstaan.”



Over Han Nichtig

Han Nichtig is een ervaren leider (lijn, proces en programma), consultant en coach met een sterke focus op innovatie, ontwikkeling en leren. Hij heeft een gedegen achtergrond in strategie, personeel & organisatie, besturing en informatisering, samengebracht in meer dan dertig jaar directeurschap, management, consultancy en coaching in diverse sectoren. Deze ervaring stelt hem in staat om organisaties, teams, complexe programma's en veranderprocessen effectief te (bege)leiden bij duurzame (verander)aanpakken. Steeds constructief op zoek naar de beste keuze, ook als het spannend wordt.



Dit artikel maakt deel uit van een reeks portretten over programmamanagers en hun leiderschap. Deze verhalen worden gepubliceerd als opmaat naar het PGM Open 2017, hét event over programmamanagement in Nederland. De geïnterviewden zijn gast op het PGM Open op 2 februari 2017. Dan is er ruimte om met hen in gesprek te gaan. Na het PGM Open wordt het materiaal verwerkt in een boek over het leiderschap van de programmamanager. Dit boek wordt geschreven door Helmuth Stoop (Twynstra Gudde), Björn Prevaas (Twynstra Gudde) en Jo Bos (Jo Bos & Co). Ga voor meer portretten en informatie over het PGM Open naar www.pgmopen.nl. ©PGM Open, 2016.