



“Programmamanagement is een echt vak. Een vak dat je onder de knie moet krijgen. Na drie projecten kun je jezelf nog niet programmamanager noemen.” Het is een stokpaardje van Hans van Leeuwen, dat nog een paar keer in het gesprek terug zal komen. Een gesprek met een ‘naïeve optimist’ die pal staat voor wat hij doet. En die met zijn programma’s de wereld een stukje gelukkiger wil maken.

“Wie is die man met een glas limoncello, achteraan bij de bar?”

“Een programma is een tijdelijk bedrijf. Als programmamanager ben je een tijdje directeur operations van een nieuwe organisatie. Dat moet je kunnen leiden. Weinig mensen kunnen én running én changing the company.” Daarvoor moet je bij voorkeur teamleider zijn geweest, projectleider, manager van managers, lijnmanager en directeur, vindt Hans. “Je hebt op dit niveau te maken met vaak hele irrationele processen, op onverwachte momenten kan iemand ineens vreselijk op de rem trappen. Als je de dynamiek van een directie niet kent, is het lastig om daar mee om te gaan. En je moet op heel veel borden tegelijk kunnen schaken. Daarvoor is het handig als je regelmatig wisselt tussen functies en ervaring opbouwt. Ik zie nog wel eens dat er een boventallige manager sales of zo op een programma wordt gezet. Dat werkt dus niet.”

‘Ik wist het allemaal wel’

Zelf leerde hij het vak gaandeweg in de praktijk. “In de tijd dat ik bij Cap Gemini werkte,

dacht ik dat ik alle vormen van leiderschap wel kende. Ik wist het allemaal wel. Tot ik unit manager werd. Ik was ineens bewust onbekwaam. Bij Berenschot gingen mijn ogen echt open. Daar begeleidde ik de fusie tussen Fortis/ABN Amro met een programmatische aanpak. Joep Bolweg en Ber Damen gaven me een volledig ander beeld van krachtenvelden.”

Jezelf misbaar maken

Wat maakt volgens Hans iemand tot een goede programmamanager? “Je moet jezelf misbaar kunnen maken en de ‘best second man’ zijn. Natuurlijk heb ik ook een ego, maar ik probeer dat weg te cijferen. Bovendien, in een programma met tweehonderd man is het aanmatigend om te zeggen dat ik het verschil maak. Ik draag bij en breng in beweging. Maar het is niet ‘mijn’ ding. Via voordoen - samen doen - zelf doen word ik redundant. Als de leading coalitie het begint te pakken, doe ik steeds een stapje verder terug. Niets mooier dan een jonge gast te zien groeien tot hij het

programma kan overpakken. Duurzaamheid is voor mij belangrijk. Een duurzaam model is voor mij kennis borgen in de organisatie, jezelf misbaar maken. Ik merk dat een groot deel van wat ik heb neergezet in programma’s nog steeds bestaat. Eerlijk gezegd laat ik een programma ook niet altijd los, maar vind het leuk om op de achtergrond te blijven meekijken. Ik wil vooral de bedding creëren waarin de rivier kan gaan stromen. Aan het eind van het traject zie je op de foto twee directeurs in de spotlights die het succes

“Ik kan zien waar de overeenkomsten zitten, ook als mensen zeggen dat ze het niet eens zijn.”

*“Mijn opdrachtgever
begrijpt me niet? Gelul!
Als je geen klik voelt
met de opdrachtgever,
dan zou dat ook best
aan jou kunnen liggen.”*

Programma's

Van 2001 tot 2005 was Hans van Leeuwen programma-directeur bij ING, waar hij corporate veranderprogramma's implementeerde. Bij Berenschot, waar hij van 2005 tot 2010 programmadirecteur was, leidde Hans complexe veranderingsprogramma's voor klanten in de publieke en private sector. Daarna was hij twee jaar programmanager bij het UWV van een complex corporate veranderingstraject. Momenteel is hij programmamanager bij Aegon.

vieren. Ik ben die man aan de bar met een limoncello die zijn eigen feestje viert.”

Oliemannetje

Naast jezelf misbaar maken, moet een beetje programmamanager volgens Hans ook beschikken over een 'nurturing' factor. "Het bij elkaar brengen van partijen is belangrijker dan de inhoud. Als programmanager ben je de waterdrager, het oliemannetje tussen de partijen waardoor het proces loopt. Ik kan zien waar de overeenkomsten zitten, ook als mensen zeggen dat ze het niet eens zijn met elkaar. Je helpt mensen om andere dingen te zien, je probeert anderen succesvol te maken.

“Ik geloof in andere mensen helpen, ben dienstbaar. In die zin voel me meer een regisseur, een dirigent.”

In een agile team zat iemand die voorzitter bleek te zijn van de grootste voetbalclub van zijn woonplaats. Maar in het team was hij onzichtbaar. Die heb ik gevraagd scrum master te zijn. Te vaak wordt geen gebruik gemaakt van talenten, omdat die als bedreigend worden ervaren. Maar geef je die mensen een kans, dan gaan ze ervoor. Dat geldt ook voor opdrachtgevers. Ik hoorde op een congres over 'mijn opdrachtgever begrijpt me niet'. Gelul! Als je geen klik voelt met de opdrachtgever, dan zou dat ook best aan jou kunnen liggen. Tachtig procent van de opdrachtgevers weet echt wel waar ze het over hebben. Kijk vooral naar wat iemand wel kan. Maar begrijpt iemand echt niet wat hij aan het doen is of gaat het alleen om geld of macht, dan zeg ik nee. Al is het nog zo'n grote speler. Ik geloof in andere mensen helpen, ben dienstbaar. In die zin voel ik mezelf meer een regisseur, een dirigent. Dat ben ik trouwens ook echt, bij een koor, met tachtig vrouwen en een orkest. Daar pas ik dezelfde dingen toe als bij het UWV of verzekeraars.”

Veranderaversie

Door de jaren heen heeft Hans een flinke staat van dienst opgebouwd met uiteenlopende programma's bij vooral banken, verzekeringen

“Als programma- manager kun je meer bijdragen aan het realiseren van een beter Nederland dan in de politiek.”

en in de bouw. “Daarbij gaat het zowel om changing the company als running the company. De gedachte is vaak: als het ICT-systeem op orde is, dan is het klaar. Maar de klant moet altijd voorop staan. Iedereen in elk bedrijf, van de raad van bestuur tot de telefoniste, moet nadenken en acteren op waar we naartoe gaan en voor wie we het doen. Financiële mensen bij banken en verzekeringen rekenen vooral en zijn niet meteen klantgericht. Ook is er vaak een veranderaversie. Daarom gaan we regelmatig op een agile manier aan de slag.”

Brug bouwen

Hij vertelt gepassioneerd over veranderen: “Mijn bijdrage is een brug bouwen tussen

de bestaande en de nieuwe, veranderde organisatie. Ik wil mensen helpen, dat is waar ik het voor doe. De kern is de strategie, het canvas. Van daaruit ga aanschuren tegen de business directeur: wat betekent het voor de klant, voor relaties, voor de procedure? Als programmamanager kijk ik vooral naar de veranderkant, in plaats van de productiekant. Ik laat me niet in de inhoud zuigen. Natuurlijk moet ik wel weten waar het overgaat, maar ik ga niet op de stoel van de specialist zitten. Mijn mening over bijvoorbeeld juridische vraagstukken laat ik op de achtergrond. Maar ik weet wel als ze een richting kiezen of dat de juiste is.”

Nerd

Het startpunt voor Hans bij elke opdracht is zicht krijgen op het grote plaatje. Liefst zo groot mogelijk, the bigger picture. “Zodra ik ergens binnenkom, dan begint de plaat, het canvas, zich al in mijn hoofd te vormen: dit is de stip waar we naartoe gaan, wat betekent dat voor alle actoren en voor de connecties met de klant? Ik zit bovenop de krachtenveldanalyse: wat doen we met leiderschap, met medewerkers en ondernemers? Bij de eerste blik op die plaat schrikken ze zich het lazarus. Maar ik kan

enthousiast vertellen en inspireren”, lacht hij. “Ik ben van huis uit wis- en natuurkundige en sta wel bekend als nerd, ook in de familie. Drie tot vier dimensies is voor mij te weinig. Als ik te horen krijg dat het programma te groot wordt – en dat hoor ik regelmatig – dan laat ik de samenhang zien: doet dat onderdeel niet mee, dan werkt het niet.”

Vehikel

Hij loopt naar een flipover en begint vier wielen te tekenen: “De voorwielen zijn de processen, links, en rechts het programma. Die zijn verbonden via de vooras, de bedrijfsarchitectuur. Achteraan heb je de projecten en portfolio’s met daartussen de achteras, de IT-architectuur. Die twee assen worden verbonden door de IT- en business alignment. Iedereen heeft een plek in het wagentje, aan het stuur zit de regisseur. De weg is nooit recht, je moet dus steeds bijsturen. Op basis van kpi’s weet je of je moet remmen of gas geven. En je moet een krachtbron hebben, Veranderkracht, om het vehikel vooruit te krijgen. Dat is voor mij het canvas. Het waartoe. Gewoon opschrijven wat je ziet en mensen en visie verbinden. Dan kun je verschil maken. Dat is ook precies wat dat rechtervoorwiel tot een echt vak maakt.”

***“Van populisme word ik verdrietig.
Ik wil een toekomst-perspectief bieden,
zonder mensen uit te sluiten.”***

Asterix en de Intrigant

Soms lukt het niet om het vehikel op gang te krijgen. “Zoals bij het UWV, daar ben ik uiteindelijk weggegaan. Daar waren te veel remraketten. Vanuit mijn legerachtergrond vergelijk ik mijn rol weleens met de luitenant die bemiddelt tussen generaals. We gaan samen eten en aan het einde van de avond zijn we samen dronken en dan gaan we weer verder. Of ik stap op.” Hij staat meteen letterlijk op en pakt van een plank een exemplaar van Asterix en de Intrigant. “Als iemand mij vraagt om een goed boek over krachtenveldanalyse, dan geef ik dit vaak. Een geweldig boek om te leren sparren. Net als de Enron Tapes en De Heerser, het beroemde boek van Machiavelli over macht.”

En zoals de Galliërs dapper stand houden tegen het machtige Rome, zo staat Van Leeuwen voor zijn principes. “Integriteit is voor mij heel belangrijk. Je staat voor je zaak. Daarom is dat waartoe ook zo belangrijk. Als

iemand bij mij begint te duwen en denkt dat ik opzij ga: nee. Ik ben sterker of stap op. Leid, volg of ga aan de kant, zoals collega en sparringpartner Marcel Riemersma pleegt te zeggen.”

Spierballen

Hij gaat verder: “Je moet leren herkennen wanneer je onderdeel bent van een machtsspel. En dat soms even meespelen door je spierballen te laten zien. Anders walsen ze over je heen.” Daardoor kan hij de indruk wekken een ‘arrogante eikel’ te zijn, zoals hij zelf zegt. “Maar wel een die de missie meteen duidelijk maakt. Meestal, als ik ergens een half jaar zit, vragen ze wel of ik alsjeblieft blijf.” Dat heeft alles te maken met die integriteit en zijn drijfveer om met een programma de wereld een stukje gelukkiger te maken. “Ik ben sterk faciliterend. Vooral de maatschappelijke impact van een programma maakt het voor mij boeiend. In de

verzekeringswereld waren klanten verdrietig om hun polis. Die wil ik weer vertrouwen teruggeven, doordat het weer klopt wat er gebeurt. Noem me een naieve optimist, maar mijn uitgangspunt is dat in principe de mens goed is. Van populisme word ik dan ook verdrietig. Ik wil een toekomstperspectief bieden, zonder mensen uit te sluiten. Voor mijn gevoel kun je als programmamanager meer bijdragen aan het realiseren van een beter Nederland dan in de politiek. Al heb je die uiteraard wel nodig.”

Dikke huid

Een belangrijk deel van zijn werk bestaat uit het coachen van leidinggevendenden. “Ik kan grote leiders humble krijgen, in de zin dat ze hun kwetsbaarheid tonen. Ik houd hen een spiegel voor. Ik vraag hen op de man af: is waar we heengaan geschikt voor jou? Vaak ontstaat een hechte band, dan ben ik coach en vertrouwensfiguur en nemen mensen me in vertrouwen.”

We vragen Hans of hij nog een advies heeft voor (aankomend) programmamanagers. En zo bevlogen als hij kan spreken over het vak, zo kan hij ook nuanceren. “Dit vak is echt niet altijd leuk. Ik kom ook wel eens verdrietig thuis.

***“Ik laat een programma
niet altijd los, vind het
leuk om op achtergrond
te blijven meekijken.”***

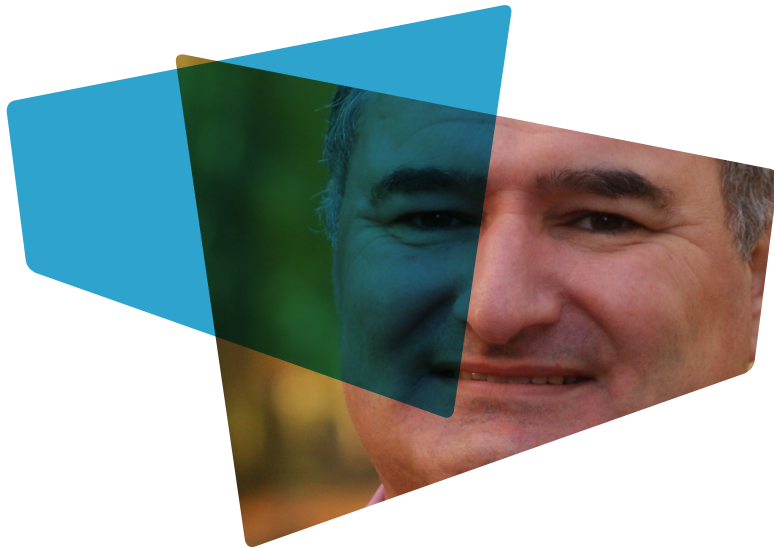
Voorals er op de persoon, op je zwakke plekken, wordt gespeeld. Je moet een dikke huid hebben. Het gras bij de grotere programma's is dan ook echt niet altijd groener. Als je goed bent in kleine programma's, dan moet je die vooral doen. De weerstand is echt niet altijd leuk.”

Huwelijk

Tot slot: is er een programma waar hij het meest trots op is? Zonder aarzeling zegt hij: “Mijn huwelijk, dat is in feite ook een programma. En daarna op de reorganisatie van ING Nederland. Mooi dat ik als oliemannetje zo'n concern kon helpen een slag te maken.”



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.



Over Hans van Leeuwen

Hans van Leeuwen heeft meer dan 25 jaar ervaring als programma- en projectmanager in de meest uiteenlopende onderwerpen. Zijn kracht is zijn passie voor het vak, in het bijzonder veranderingsprogramma's en complexe trajecten. Na zijn studies wiskunde, natuurkunde en Informatica aan de Universiteit van Amsterdam was hij vier jaar officier in het leger. Daarna werkte hij veertien jaar bij Cap Gemini als International Engagement Manager & Business Unit Manager en later in diverse functies als programmadirecteur (zie kader programma's). Sinds voorjaar 2012 werkt Hans vanuit zijn eigen bedrijf. In 2013 startte hij Dirigentem, dat de meest ervaren project- en programmamanagers (IPMA A & B gecertificeerd) samenbrengt. Zelf is hij IPMA A gecertificeerd en Internal Certified Enterprise Engagement Manager. Als 'vakidoot' zet hij zich ook in voor het verbeteren van het vak. Hij schreef diverse boeken, geeft masterclasses en ontwikkelde methodes voor Change-, Project- en Program Management. De internationale Business Simulatie Game 2020 is gebaseerd op zijn boek Organizations Changes by Programs. De simulatie is vertaald in een groot aantal talen en wordt wereldwijd gebruikt.