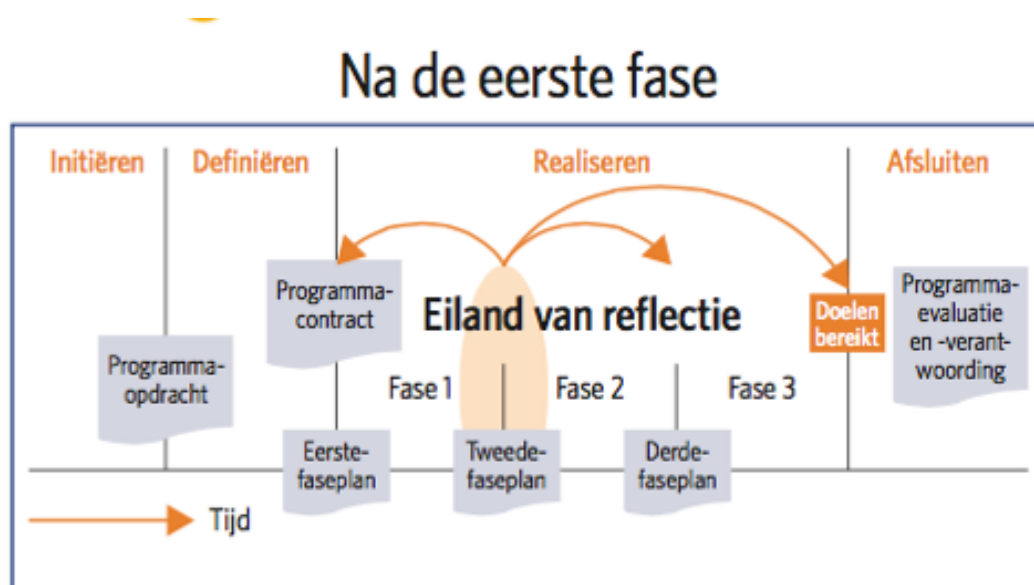


Eilanden van Reflectie: stilstaan is vooruitgang

Een mooie metafoor voor het realiseren van een programma is die van de beklimming van een van de toppen in de Himalaya. Iedereen in het team heeft het doel helder voor de geest (en als het niet te bewolkt is soms ook concreet in beeld), maar de focus is op de volgende etappe, de weg naar het volgende kamp. Want pas als je daar bent, heb je echt zicht op de hindernissen op weg naar het daaropvolgende kamp en kun je precies de route uitstippelen.

Zo is het ook met een programma, waarbij wij de kampen 'eiland van reflectie' noemen. Op elk 'eiland van reflectie' wordt teruggekeken op wat gerealiseerd is (bij voorkeur op basis van een goede registratie/'monitoring' van de vorderingen ten opzichte van de doelen), en wordt aan de hand van de benodigde vervolgstappen een plan voor de volgende fase gemaakt. Ook wordt daarbij natuurlijk onderzocht in hoeverre de doelen actueel zijn, en of ontwikkelingen in de omgeving van het programma zaken misschien in een ander daglicht hebben gezet. In onderstaande figuren zie je de dynamiek die dan ontstaat.

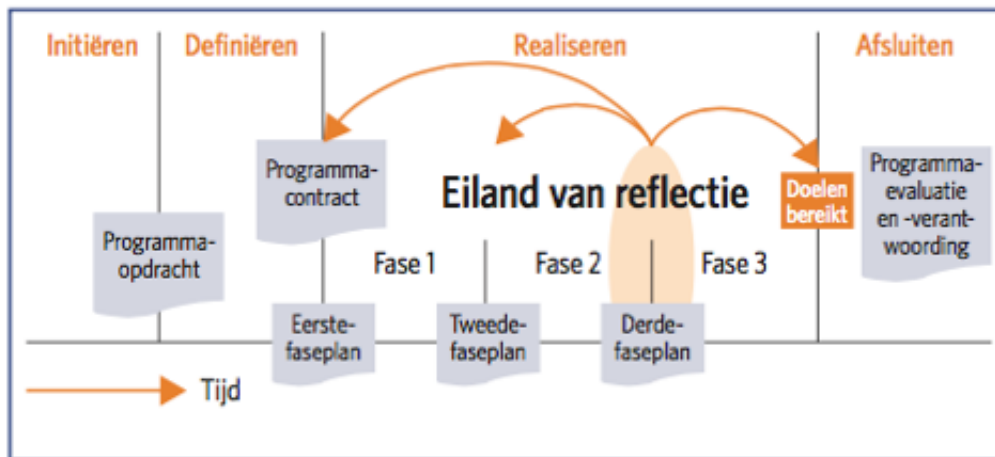


Wij adviseren elk programmateam om voldoende tijd in te ruimen voor deze momenten ('eilanden') van reflectie. De dagelijkse hectiek van de uitvoering van het programma maakt het veelal niet goed mogelijk om goede beslissingen te nemen over de hoofdrichting van het programma. Om het – opnieuw – weer met een metafoor uit het bergbeklimmen te illustreren: de klimmer die onderweg is, zit zo dicht op allerlei obstakels dat hij/zij geen zicht heeft op wat er achter de volgende rots schuilt. Vanuit het kamp is het gemakkelijk om op hoofdlijnen de route uit te stippelen, zoveel mogelijk om de grote obstakels en kloven heen; 'in het veld' kunnen dan beslissingen worden genomen over de concrete stappen die moeten worden gezet. Alleen vraagt deze werkwijze (in dit geval letterlijk) enige afstand van de dagelijkse hectiek, en juist daarom is een 'eiland van reflectie' zo belangrijk.

Zo'n 'eiland van reflectie' maakt het ook mogelijk om aandacht te besteden aan aspecten als de teamontwikkeling in een programmateam, en het kan eveneens worden gebruikt om reeds geboekte successen te vieren. De praktijk wijst uit (in onze ervaring) dat succesvolle

programmamateams zich deze ruimte gunnen en ook ruim van te voren plannen. Er wordt dan bijvoorbeeld een tweedaagse bijeenkomst geboekt waaraan ook de opdrachtgever een deel van de tijd meedoet en die misschien ook ruimte biedt voor verdieping van een bepaald thema. Ook kan in zo'n bijeenkomst opnieuw worden bekeken hoe het zit met ieders commitment en verbinding met visie en doelen.

Na de tweede fase



Voor een eiland van reflectie bestaat geen vast programma. Wel is het goed te kijken naar onderdelen die veelal onderwerp van bespreking zullen zijn:

- Een terugblik op de uitvoering van inspanningen in de vorige fase (wat is gerealiseerd, zijn zaken conform plan verlopen, wat kan geleerd worden van deze activiteiten)
- Hoe staat het met de doelrealisatie. Dit op basis van een goede monitor van de doelen en daarbij horende prestatie-indicatoren
- Werk de veranderstrategie die de basis is van de aanpak in het programma. Of moeten we zaken aanpassen, bijstellen, versnellen, vertragen, et cetera?
- Welke inspanningen lopen door naar de volgende fase en welke nieuwe inspanningen moeten we initiëren om ervoor te zorgen dat de doelen dichterbij komen?
- Hoe verloopt de samenwerking in de programmaorganisatie? Binnen het team, maar wellicht ook in relatie met de betrokken partijen, de inrichting van de governance, e.d.
- Hoe zit het met de energie voor het programma en met de commitment van alle belangrijke stakeholders?

Deze onderwerpen zijn logisch te bespreken, maar het belangrijkste is dat er ruimte gemaakt wordt om te bespreken wat binnen het programma relevant is. En vooral om echt even vanuit een helicopterview naar het programma te kijken.