

# VAK VAN DE TOEKOMST

“Het vermogen van organisaties om zich adequaat aan te passen aan de steeds snellere verandering van hun maatschappelijke omgeving wordt de komende jaren één van de punten waarop ze zich kunnen onderscheiden, en dus een basisvoorwaarde voor succes”, zegt Jo Bos, zelfstandig adviseur en één van de initiatiefnemers van het PGM Open. “De organisatie van de toekomst is namelijk alleen levensvatbaar als deze in staat is een sterke kernidentiteit te verbinden aan een flexibele visie en doelgerichtheid die aansluiten bij wat op dat moment maatschappelijk aan de orde is.” In dit licht ontwikkelt programmamanagement zich volgens hem tot het ‘vak van de toekomst’. Het gaat daarbij om leidinggeven aan tijdelijke organisatie-

**D**e snelheid waarin de maatschappelijke veranderingen zich voordoen, zal de komende jaren alleen nog maar toenemen, zo is de verwachting. “De samenleving wordt steeds opener en transparanter, zodat mensen steeds kwetsbaarder worden bij het nemen van verantwoordelijkheden”, stelt Bos vast. “In het verbinden en samenwerken van mensen en organisaties spelen moderne informatie- en communicatiemiddelen een steeds grotere rol. Arbeidsrelaties veranderen en organisaties kunnen het steeds minder alleen. In toenemende mate worden ze onderdeel van waardeketens.”

## FLEXIBILITEIT

Om in zo'n snel veranderende maatschappelijke setting overeind te blijven, zullen organisaties volgens Bos steeds vaker en sneller naar nieuwe samenwerkingsverbanden moeten zoeken om waarde te scheppen, zonder daarbij hun

kernidentiteit te verliezen. “Naast vaste werkstructuren moet de organisatie van de toekomst sterk zijn in het aangaan van allerlei tijdelijke allianties met telkens weer nieuwe mensen en nieuwe belangenverhoudingen, in zowel nationale als internationale omgevingen. De sturing van die combinatie vraagt om flexibiliteit: kunnen wisselen van posities en variëren van samenstellingen”, licht Bos toe. Het beheersmodel voor leidinggeven dat nu in veel organisaties dominant is - volgens hem meer gericht op het voorkomen van fouten dan op het creëren van nieuwe waarde en het gebruiken van de creativiteit en inventiviteit die aanwezig is - werkt hier dus niet meer. Om dat te realiseren zal het verticale leiderschap dat in de meeste organisaties nu vanzelfsprekend is meer en meer plaats moeten maken voor horizontaal en gedeeld leiderschap.

## RUIMTE VOOR VERBINDING

“In de organisatie van de toekomst gaan starre structuren, formele posities en centrale verantwoordelijkheden een steeds kleinere rol spelen”, vervolgt Bos. “Medewerkers worden niet langer op basis van macht, regels en procedures aan de organisatie gebonden, maar door het bieden van ruimte voor eigen ontwikkeling, manier van werken en verantwoordelijkheid. Uiteraard binnen een kader van duidelijke afspraken over het behalen van resultaten en in balans met hun privéleven. Met de snelle maatschappelijke ontwikkelingen wordt het immers voor mensen steeds moeilijker om het evenwicht te bewaren tussen dynamiek enerzijds en rust en reflectie anderzijds. Het bieden van persoonlijke ruimte aan medewerkers vindt dan ook plaats vanuit de filosofie dat die medewerkers zich vanuit hun eigen waarden, zingeving, betrokkenheid en passie aan een organisatie willen binden.



INTERVIEWER  
**CONSTANT GRAS**  
(concom@hetnet.nl),  
redacteur Projectie.

GEÏNTERVIEWDE  
**JO BOS** (jo.bos@  
jo-bos-en-co.nl),  
zelfstandig adviseur Jo  
Bos en Co.

Verbinden is misschien wel de belangrijkste competentie van mensen en organisaties. Daarmee is het einde in zicht van het beheersparadigma waarnaar vandaag de dag nog steeds de meeste organisaties gemodelleerd zijn.”

## PROJECT EN PROGRAMMA

Hier komt volgens Bos programmamanagement in zicht als zelfstandige discipline gericht op het in tijdelijke organisatievormen verbinden van mensen in een reeks samenhangende werkzaamheden - waaronder projecten - voor het realiseren van unieke doelen. “Alleen moeten we in programma’s dan natuurlijk niet hetzelfde patroon gaan volgen dat we in de staande organisatie doen, namelijk veel focus leggen op structuur en beheersing. In programma’s zie je gelukkig de focus van de besturing de laatste jaren al meer en meer verschuiven van structuur en beheersing naar aspecten als inspiratie, visie, cocreatie en vertrouwen”, aldus Bos. “Het is belangrijk dat mensen vanuit hun eigen waarden, zingeving, betrokkenheid en passie aan een programma kunnen meewerken. Zichzelf kunnen zijn en zich kunnen inzetten op hun persoonlijke kwaliteiten. Dat vormt een basis voor vertrouwen. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is echter wel dat zij hun werkzaamheden met hun kernwaarden kunnen verbinden. In zo’n manier van werken zit de kracht voor vernieuwing en deze manier van werken sluit ook aan bij wat mensen steeds belangrijker vinden in hun eigen (werk)leven.”

In de wereld van projectmanagement werd begin jaren negentig duidelijk dat realisatie van het afgesproken projectresultaat niet altijd de verwachte bijdrage aan het achterliggende organisatiedoel opleverde. Programmamanagement was hierop het antwoord. In eerste instantie gericht op het in onderlinge samenhang managen van meerdere projecten die allemaal een bijdrage moeten leveren aan het behalen van hetzelfde achterliggende organisatiedoel. De programmamanager stuurt daarbij niet op de concrete resultaten van de projecten, maar op de strategische doelen van de organisatie of de samenwerkende organisaties. Inmiddels hebben de beoefenaars van programmamanagement elkaar in Nederland op dit onderscheidende kenmerk gevonden en komen zij jaarlijks bijeen om hun vak, dat de moederschoot van projectmanagement ontgroeid is, verder vorm te geven. In 2012 werd de eerste PGM Open georganiseerd.

## MENSEN EERST

Programma’s zijn volgens Bos hét antwoord op de toeneemende problemen van organisaties met het realiseren van complexe organisatiedoelen en verandervraagstukken. “Steeds meer organisaties maken daar geld en capaciteit voor vrij. Onder andere overheden die vast zitten in oude organisatiestructuren en hun beleid niet van de grond krijgen of gerealiseerd zien”, zegt Bos. Een tijdelijke alliantie van meerdere partijen waarvan de afzonderlijke werkzaamheden of bijdragen alleen in samenhang tot realisatie van het complexe doel leiden, kan dan helpen.

---

# VERBINDEN IS MISSCHIEN WEL DE BELANGRIJKSTE COMPETENTIE VAN MENSEN EN ORGANISATIES

---

“Dat betekent dat je eerst tot een gedeelde visie moet komen, voordat je activiteiten gaat ontwikkelen. Elke partij in het programma heeft daarbij zijn eigen rol, belang en verantwoordelijkheid, en daarmee zijn eigen puzzelstukje van het programma. De programmamanager coördineert en stuurt op afstand, want hij heeft veelal geen formele macht over de programmapartijen. Hij moet daarom zoeken naar iets anders dat het programma energie geeft.” Naast een inspirerende visie, de wil tot samenwerken in een collectief creatieproces en sturen zonder macht, behoren ook commitment, bezieling, verbinding en maatwerk tot de leidende principes van de programmamanager.

## ENERGIE

De energie om het programma te kunnen draaien, moet de programmamanager dus bij zichzelf en zijn medewerkers naar boven halen. Deze bestaat uit de scheppende kracht van mensen die persoonlijke ruimte krijgen voor eigen inbreng en verantwoordelijkheid en de synergie die ze met elkaar kunnen ontwikkelen vanuit betrokkenheid, bezieling, inspiratie en plezier. De programmamanager is verantwoordelijk voor het verbinden en bijeenbrengen van mensen die hun eigen creërend vermogen zinvol willen inzetten voor de organisatie, verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen, zichzelf kunnen motiveren, zich willen ontwikkelen en serieus genomen willen worden. Hij moet de grenzen vaststellen waarbinnen ze vrij zijn.

Bos heeft het dan over Programmatisch Creëren (PGMC), naar analogie van Projectmatig Creëren (PMC), een projectmanagementmethode waarvan hij één van de grondleggers is. Optimaal gebruikmaken dus van de energie van mensen, zowel wat betreft hun persoonlijke activiteiten als hun samenwerking. Rond de verschijningsdatum van deze Projectie wordt het nieuwe boek ‘Programmatisch Creëren’ uitgebracht, een co-creatie van Jo Bos, Anne Jette van Loon en Hans Licht. <