

Het afronden van een programma

Gisteren kreeg ik een mail van een programmamanager wiens programma ik een aantal jaren intensief had begeleid. Of ik bereid was een gesprek te voeren over zijn verdere carrière? Het programma was een half jaar geleden afgerond en daarna had hij in opdracht van zijn directie nog wat klusjes gedaan, maar een 'vaste' nieuwe opdracht of positie had hij niet nog. In afgeslankte vorm waren de taken van het programma belegd bij een vast team binnen de organisatie. Voordat hij het programma ging leiden was hij een zeer gewaardeerd leidinggevende binnen de stafdienst van de organisatie. Iedereen was er overigens van overtuigd dat het programma zeer succesvol was geweest en voor de organisatie van grote toegevoegde waarde. Het team en de programmamanager waren dan ook stevig in het zonnetje gezet. Een half jaar geleden..... De directie had hem nu aangeraden ook eens rond te kijken naar opties buiten de organisatie.

Een programma is een tijdelijke samenwerkingsstructuur. Belangrijk is dat de programmamanager zich bewust is van die tijdelijkheid. Vanaf dag één moet hij bij wijze van spreken al bezig zijn met het afronden van het programma. Natuurlijk zal dat aan het begin niet veel echte tijd vragen, maar het bewustzijn van 'tijdelijkheid' moet er wel zijn. Naarmate het programma vordert en zeker in de laatste fase zijn werkzaamheden verbonden aan het afronden een steeds groter deel van het werk.

Onderdeel van dat bewustzijn is dat het programma zorgt dat er voldoende eigenaarschap is bij de staande organisatie. Dat zij ook na afloop van het programma verantwoordelijkheid willen nemen over resterende taken of voor de opbrengsten van het programma. Een belangrijk ander thema is dat de programmamanager zich realiseert dat ook de mensen in zijn team straks weer op een andere plek in de organisatie aan de slag moeten kunnen.

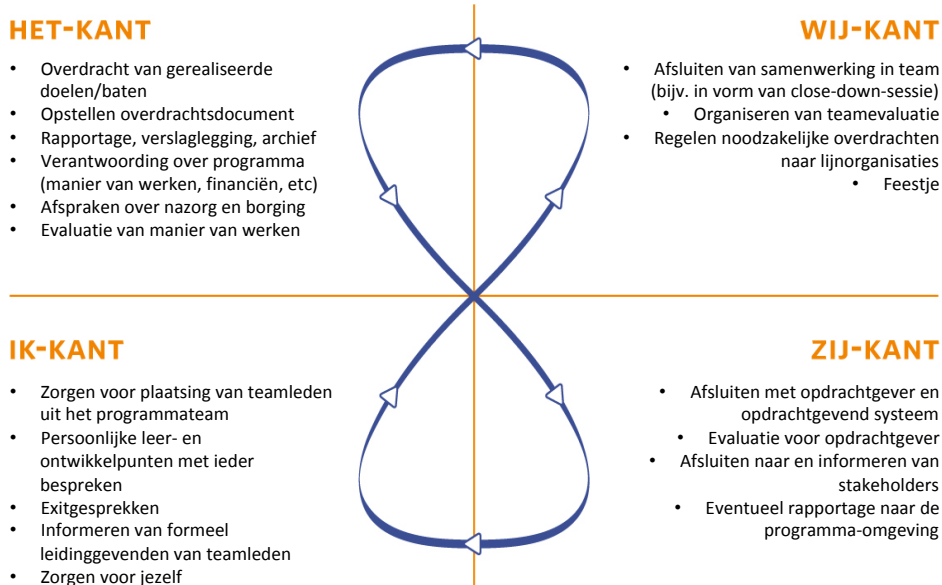
In dit artikel ga ik in op deze vragen. Wat zijn relevante opgaven bij het proces naar de afronding en de afsluiting van het programma? Wat betekent het voor de rol van de programmamanager richting zijn of haar team? Een wat betekent het voor de programmamanager zelf?

Aandachtspunten van het feitelijk afronden van een programma en het borgen van de resultaten ervan

In figuur 1 zie je de aandachtspunten die belangrijk zijn in de afronding van een programma. Ze zijn geordend naar de domeinen van Programmatisch Creëren (Jo Bos, Anne Jet van Loon en Hans Licht, Scriptum, 2013). In alle domeinen van een goed lopend programma is werk te doen.

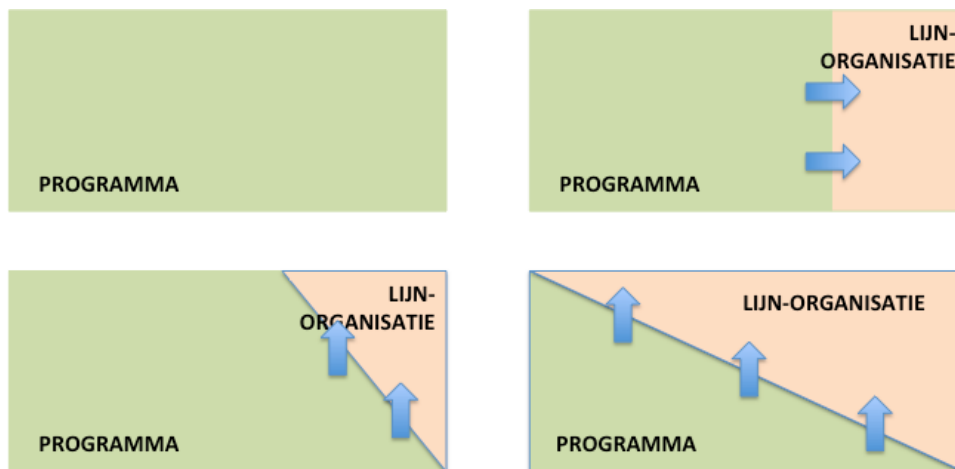
Aan de 'het' kant de formele zaken als rapportage, archivering, verantwoording en overdracht en borging van de opbrengsten van het programma. Aan de 'wij' kant zaken gericht op het team en een goede afsluiting voor hen. Aan de 'zij' kant zaken gericht op opdrachtgever en belangrijke stakeholders (bijvoorbeeld in de vorm van een afsluitend congres). En aan de 'ik' kant de aandachtspunten die te maken met de individuele teamleden en uiteraard met jezelf.

Belangrijk is tijdig te beginnen met de activiteiten die aan de afronding van een programma verbonden zijn. Om te beginnen zou je in de laatste fase als een van de inspanningen de afronding van het programma op moeten nemen om daarmee te zorgen voor de borging van de opbrengsten ervan.



Figuur 1 Elementen van belang in afronding van een programma

Veel programma's krijgen op een of andere manier een vervolg. Doordat het programma leidt tot veranderingen in een manier van werken, doordat taken die tijdelijk waren belegd in een programma na in bestaande organisatieonderdelen een plaats krijgen. Soms ook doordat uit de afronding een eigen nieuwe organisatie of organisatiestructuur voortkomt. Voor het programma en de programmamanager is het in ieder geval essentieel dat tijdig in beeld komt hoe het er na afloop uit gaat zien. Soms moet al meer dan een jaar voor afloop van een programma gestart worden met overdracht van zaken. Ook hier weer kunnen de situatie en de invulling van de borging zeer verschillend zijn. Figuur 2 geeft een beeld van vier strategieën die aan de orde kunnen zijn bij de afronding en overdracht.



Figuur 2 Strategieën bij afronding en overdracht van een programma

Een onderdeel waar ik hier extra aandacht aan wil geven is de relatie naar de (interne en externe) stakeholders. Ik maak nogal eens mee dat heel veel aandacht gaat naar de inhoudelijke afronding en naar de eigen mensen. Vergeet echter niet dat rond een programma in een paar jaar een heel netwerk van partners en belanghebbenden kan zijn ontwikkeld. Deze zijn na afsluiten van het programma een ondertussen vertrouwd geworden partij en aanspreekpunt kwijt. Investeer daarom intensief in de communicatie naar die stakeholders en informeer hen waar ze in het vervolg op het traject met hun vragen terecht kunnen. Een mooie vorm van het zetten van een punt achter het programma kan zijn om een congres te organiseren of bijvoorbeeld een boekje uit te geven..

Ik adviseer iedere programmamanager om in ieder geval om tijdig een overdrachts- en afrondingsplan voor zijn of haar programma te maken. Een plan waar je bewust benoemt welke stappen wanneer nodig zijn. Daardoor kan er ook eigenaarschap ontstaan voor deze fase van het traject.

Jouw rol naar het team en de mensen in je programma

Een bijzonder aspect is het zorgen voor de mensen van je programmateam. In het bijzonder als er teamleden uit onderdelen van de betrokken organisatie(s) tijdelijk zijn gedetacheerd naar het programmateam. In dat geval zal vaak al ruim voordat het programma is afgerond de onrust bij de mensen toenemen. “Wat gaat er met mij gebeuren?” “Welke klus kan ik hierna gaan oppakken?” Dat soort vragen gaat spelen. Ook als mensen een terugkeergarantie hebben. Veelal zijn oude plekken ingevuld met nieuwe medewerkers en vaak willen mensen die de dynamiek van een programma hebben meegemaakt ook niet meer terug. Ze hebben ondertussen nieuwe ervaringen opgedaan en competenties ontwikkeld die niet meer aansluiten bij hun oude rol.

Voor de programmamanager is belangrijk dat hij tijdig signaleert dat er onrust ontstaat. Of nog beter dat hij de onrust voor is door met het team open gesprekken te voeren over hoe ze met elkaar die afronding willen realiseren en daarbij aandacht te geven aan de ontwikkelvragen en carrière perspectieven. In een langdurig programma is het niet gek om hier al een jaar voor de afsluiting over te gaan praten. Dat voorkomt dat er onrust ontstaat.

Uiteraard is een verantwoordelijkheid van de programmamanager om in deze fase mee te denken over het ontwikkelperspectief van de teamleden. Wat is er op het gebied van competentieontwikkeling gebeurd? Waar en hoe zijn mensen gegroeid en wat betekent dat voor hun toekomst?

Ook als teamleden niet zijn “uitgeleend” aan een programma, maar in deeltijd meewerken ligt hier een verantwoordelijkheid voor de programmamanager. Op de eerste plaats naar de teamleden toe, maar ook naar hun leidinggevendenden. Ook hier weer is het essentieel om tijdig in gesprekken te toetsen of beelden over de ontwikkeling van programmamedewerkers aansluiten bij de beelden van hun formeel leidinggevendenden.

En dan blijf jezelf over.....

En dan zijn we terug bij de programmamanager zelf. In de inleiding schetste ik een voorbeeld van wat er kan gebeuren met jou als programmamanager bij het afronden van een programma. Helaas blijkt het nogal eens dat de programmamanager ‘overblijft’ nadat hij of zij een mooi programma heeft uitgevoerd. Nadat hij zelf heeft gezorgd dat ‘zijn’ mensen een goede plek hebben gekregen staat hij min of meer met lege handen. Vooral in organisaties waarin het werken in programma’s nog niet vanzelfsprekend is er dan ineens een zware manager ‘over’. De vraag is natuurlijk of je daar zelf iets aan kunt doen. Ik denk van wel.

Waar de programmamanager de zorg draagt voor de teamleden is het de vraag wie voor jou als programmamanager zorgt. Wie voelt zich mede verantwoordelijk voor jouw carrière en verdere ontwikkeling? Ik ga hier uit van programmamanagers die functioneren in een organisatie en niet de ‘vrij gevestigde’ programmamanager die van tijdelijke klus naar tijdelijke klus gaat. Als je in een organisatie werkt als programmamanager is het nogal eens zo dat je buiten het reguliere systeem van activiteiten voor leidinggevendens terecht komt. Probeer dat te voorkomen. Als ‘tijdelijke’ opgavemanager is er net zoveel plaats voor jou in een management ontwikkelingstraject als voor een lijnmanager. Maak hier afspraken over bij het accepteren van een opdracht.

Daarnaast heeft iedereen in een organisatie iemand nodig die voor hem of haar zorgt. Zoals jij als programmamanager mede zorg draagt voor het feit dat teamleden een goede vervolgklus, is het belangrijk dat iemand jou in het oog houdt. Probeer vanaf het begin van het traject te zorgen dat je een persoonlijk sponsor hebt. Dat kan de opdrachtgever van het programma zijn, maar ook iemand anders in de directie van de organisatie, een Raad van Bestuurslid of Directeur Generaal. Zorg dat je steeds contact houdt en zorg dat de communicatielijnen open blijven. En open als de afronding van het programma zich aankondigt het gesprek over je eigen toekomst. Dat versterkt eigenaarschap en geeft het verantwoordelijke management de tijd daar tijdig over na te denken.

Zelf hoef je natuurlijk ook niet stil te zitten. Net als de ‘vrije jongens of meisjes’ die zich verhuren als programmamanager moet ook de interne programmamanager investeren in zijn eigen netwerk. Binnen de organisatie, maar liefst ook er buiten. Zorg dat je terwijl je de rol van programmamanager vervult in professionele netwerken actief bent en daarmee je kansen vergroot om ook elders mogelijkheden te creëren.

In organisaties waar de inzet van tijdelijke opgavenmanagers meer voorkomt, zal het hiervoor beschreven probleem waarschijnlijk minder voorkomen. Vaak zijn programmamanagers onderdeel van een pool van managers die steeds op de volgende passende opgave worden ingezet. De een wellicht meer op een voortgaande stabiele opgave omdat dit bij zijn of haar dynamiek past, de ander op wisselende programmaopgaven of projecten. Managers zijn dan onderdeel van één systeem van professionele en persoonlijke leiderschapsontwikkeling binnen de organisatie.

Toch kan de situatie die in de inleiding is beschreven voorkomen. Dan zijn een paar zaken belangrijk. Ik beschreef hiervoor het belang al van het investeren in een netwerk en relaties buiten het systeem. Zeker in grote bureaucratieën als ministeries, ziekenhuizen, schoolorganisaties e.d. was het normaal dat er een doorlopend carrière pad was binnen de organisatie. In deze dynamische tijden is dat niet vanzelfsprekend. Zorg er daarom voor dat je een breed en actief netwerk hebt binnen, maar ook buiten de organisatie.

Belangrijk is ook dat je niet alleen blijft met de vragen die voortkomen uit je eigen zoektocht. Zorg voor een ‘significant other’; iemand tegen wie je kunt aan praten om je gedachten te ordenen, en je zorgen en je twijfels te bespreken. We gunnen iedere programmamanager een coach, niet alleen als hij of zij volop in het programma zit, maar zeker in een overgangsfase waarin het even niet zo helder is en je wellicht ook aan jezelf begint te twijfelen. Een coach die binnen of buiten de organisatie kan zitten, maar wel een die snapt waar het om gaat in de dynamiek rond programma’s.

En daarmee is het allerbelangrijkste het houden van vertrouwen in jezelf; zelfvertrouwen. Het geloof in jezelf en je kwaliteiten en dat het wellicht even zoeken is naar de nieuwe uitdaging, maar dat die wel ongetwijfeld weer komt. Tot slot neemt de behoefte aan professionele, goede programmamanagers alleen maar toe in deze tijden van wendbaarheid en opgavegericht organiseren.