

Help! Mijn programma verandert niets!

Hoe een slimme combinatie van programmamanagement, communicatie & change zorgt voor een blijvende impact

Wat bepaalt nu echt het succes van een programma? Veel programmamanagers zien *communicatie- en verandermanagement* als cruciale succesfactor voor het realiseren van hun doelen. En toch zien we in de praktijk dat er vaak vooral gestuurd wordt op de 'harde' aspecten van een programma, op het behalen van mijlpalen en opleveren van deliverables. Dat zijn ook relatief tastbare resultaten waarop je iemand kan afrekenen. Dat is eigenlijk maar een klein aspect van het realiseren van een verandering. Uiteindelijk wordt de verandering zelf door mensen in de teams gerealiseerd. Hoe verbind je deze werelden? Hoe zorg je dat een programmateam samen met de lijnorganisatie concrete verandering realiseert? In deze whitepaper delen we graag de inzichten die wij de afgelopen 25 jaar hebben opgedaan.

Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen

www.involve.eu
024 - 323 77 39

November 2020 © Involve BV

Help, ons veranderprogramma verandert niets!

Stel je deze situatie eens voor. *Je wilt als manager een vernieuwing doorvoeren in je organisatie, in lijn met je strategische ambities. Het veranderprogramma hiervoor draait volop, de deliverables zijn afgerond en milestones worden gehaald. Alles lijkt soepel te gaan. Maar in de wandelgangen zie je dat het niet leidt tot de gedragsverandering die jij voor ogen hebt. De programmamanager komt langs in je MT. Zij geeft aan dat de teams niet enthousiast zijn om er nog een verandering bij te krijgen. Vooral omdat ze de opdracht hebben om zich nu volledig op klanten te richten. Daar kan zij niet veel aan doen, ze kan alleen zorgen dat alle deadlines en deliverables worden gehaald. Maar eigenlijk is ze een beetje gefrustreerd. En jij ook.*

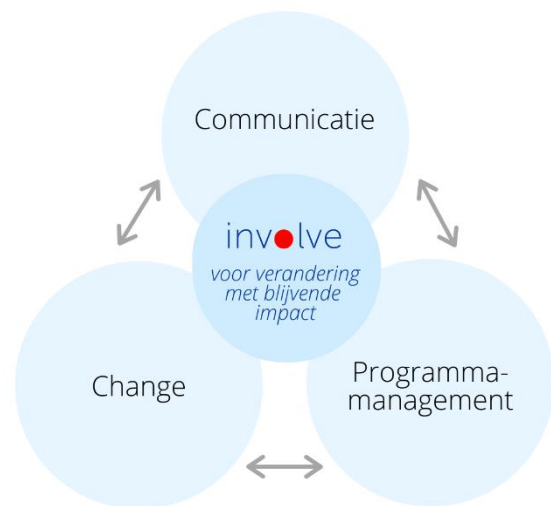
Dit is in veel organisaties een herkenbare situatie. De opdrachtgever heeft een opgave 'uitbesteed' en wil graag resultaat zien zonder gedoe. De programmamanager wil dat resultaat graag leveren maar kan dat niet zonder medewerking van de lijnorganisatie. De lijnorganisatie worstelt met alle verschillende prioriteiten en maakt uiteindelijk zelf de keuzes die het beste in de dagelijkse praktijk passen. Met als gevolg dat het oorspronkelijk beoogde resultaat niet wordt behaald.

Hoe verbind je deze werelden? Hoe zorg je dat een veranderprogramma *samen met de lijnorganisatie* concrete verandering realiseert?

Combineer programmamangement, communicatie en change

Wij hebben de afgelopen jaren geleerd dat een slimme combinatie van programmamangement,

communicatie en change werkt om vernieuwing te realiseren die beklijft. Door de programmadoelen vanaf de start óók te verankeren in heldere communicatie en eenduidige prioriteiten in de lijn. Door effectief stakeholdermanagement. Door managers te helpen om hun teams mee te nemen en veranderingen te vertalen naar hun dagelijkse praktijk. En door het veranderproces voor iedereen zichtbaar en volgbaar te maken. Dat is programmamangement met impact.



Programmamangement niet *naast* maar *met* de lijn

Hoe zorg je ervoor dat programma's in de lijn verandering teweeg brengen? Richt je daarvoor op deze 5 elementen.

- 1 In de eerste plaats is het van belang dat de verandering waar een programma aan werkt, een prioriteit is waarop in de lijn wordt gestuurd. Dat is niet altijd het geval. Zoals in het voorbeeld hierboven komt het ook voor dat een programma juist is opgezet om een opgave 'uit te besteden', zodat er in de dagelijkse operatie minder aandacht aan hoeft te worden besteed. In de praktijk blijkt echter dat een programma wel de bouwstenen kan

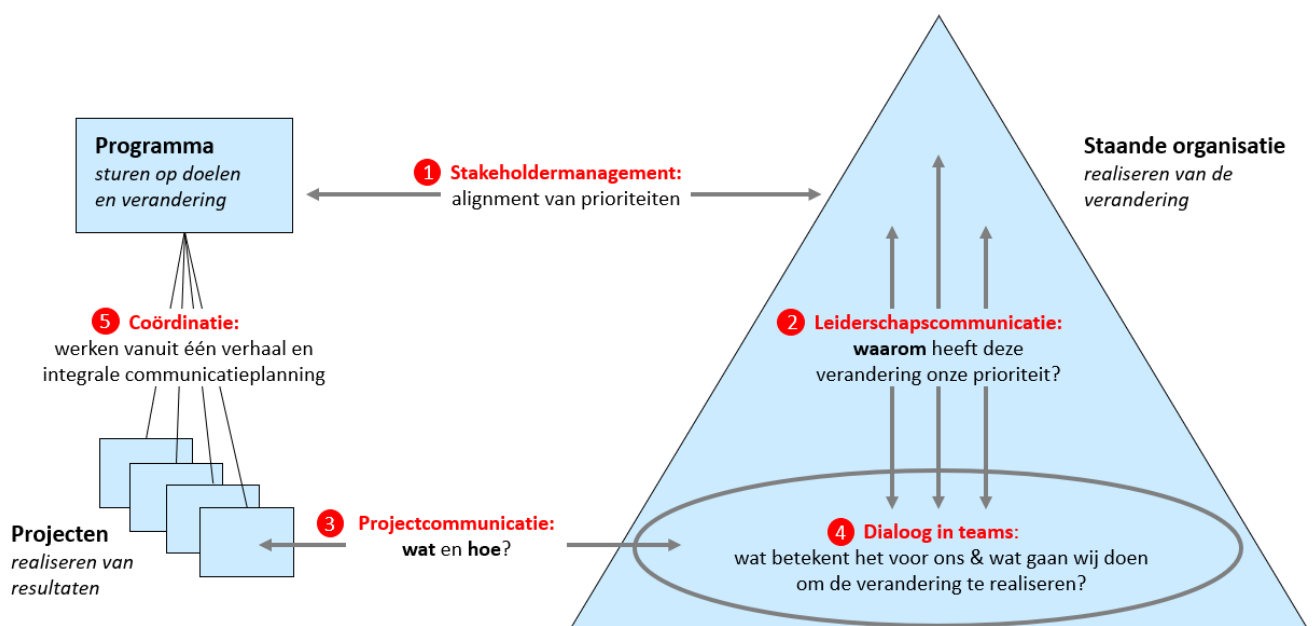
aanreiken, maar dat verandering vooral *in het werk* moet plaatsvinden, door en met de mensen die het betreft. Dat betekent dus dat de lijn daar prioriteit aan moet geven.

Dat vraagt effectief stakeholder-management van programmamanagers. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de verandering waar het programma aan werkt, deel gaat uitmaken van het verhaal van leiders in de staande organisatie. En te zorgen dat zij dit uitdragen en ook in hun gedrag ondersteunen.

- 2 Daarmee is de verandering waar het programma aan werkt ingebed in leiderschapscommunicatie. De nadruk hierbij ligt vooral op het *waarom* en op de urgentie. Want dat deel van het verhaal kan nooit echt geloofwaardig door het programma zelf worden gecommuniceerd. Het programma kan leiders hierin wel ondersteunen en faciliteren.
- 3 De communicatie die rechtstreeks tussen het programma(team) en de staande organisatie plaatsvindt, is vooral gericht op het *wat* en *hoe* van een verandering. Wat gaan we precies anders doen (bijvoorbeeld

in processen en systemen) en hoe gaan we dat concreet aanpakken. Deze communicatie heeft vaak een feitelijk, informatief of instructief karakter.

- 4 Die beide lijnen komen samen in de teams, waar medewerkers samen de verandering daadwerkelijk zullen moeten realiseren. In onze praktijk betekent dit vaak het *faciliteren van dialoog*, waarbij teams en hun leidinggevendenden samen bepalen wat die verandering concreet voor hen betekent en hoe ze die met elkaar kunnen waarmaken. Soms is het nodig om leidinggevendenden hierbij te helpen, door ze te trainen en te voorzien van tools.
- 5 Communicatie rond veranderprogramma's is dus een subtiel samenspel tussen de spelers in het programma en die in de staande organisatie. Dat vraagt om *integraal en gecoördineerd communicatiemanagement* dat alle hierboven genoemde elementen omvat. En waarbij ook coördinatie tussen de verschillende projecten en activiteiten in het programma plaatsvindt, zodat ook die vanuit *één verhaal en één planning* communiceren.



Deze vijf elementen staan centraal in onze benadering. Ze helpen om de 'harde' kant van programma's te combineren met een goed communicatie- en changeproces. Zodat programma's samen met de lijn verandering realiseren.

Meer lezen over programmamanagement en onze visie op veranderen met de lijn?

- [Praktijkcase UNIVERSE: van Change & Communicatie support tot programma management](#)
- [Sjanet Bonte: 'de kunst is écht samen optrekken op weg naar resultaat'](#)
- [Even voorstellen, Involve's associés en programmamanagers Astrid en Anne-Marie](#)

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al ruim 25 jaar om te vernieuwen door een veranderaanpak die werkt. Met meer dan 20 gedreven professionals op het gebied van interne communicatie, change, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties écht in beweging te brengen.

*Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Michiel van Delden, managing partner van Involve:
michiel.vandelden@involve.eu – 06 20 244 752.*

Involve

Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
T: 024 – 323 77 39
F: 024 – 323 89 35
E: info@involve.eu
W: www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

