

Programma Management Safari

Bert van der Hooft MCM
Februari 2013



Even voorstellen



- Bert van der Hooft MCM
- Docent van (o.a.):
 - Strategisch Programma Management
 - Verander Management
- Steward IPMA Interessegroep Programma Management
- Programma Directeur bij CGI
- Ooit op (verandermanagement) safari geweest



De vraag en ons antwoord

- Programmamanagement kent een **scala van methoden**
- Maar hoe zit het met het **strategisch fundament** onder die methode?
- Tijd voor **variëteit** in ons denken.
- **Voorbij de modellen** op zoek naar het strategisch fundament.

Mag ik jullie uitnodigen voor.. Op zoek naar de diversiteit en onze "roots"

Mag ik jullie uitnodigen voor een "game drive"



Kijken hoe Programma Management in het wild er uit ziet.
Op zoek naar de diversiteit en onze oorsprong.

Mag ik jullie uitnodigen voor een guided tour? Op zoek naar de diversiteit en onze "roots"

Een guided tour



"Er is meer dan we kunnen zien"

Op zijn afrikaans

"Het is niet wat het lijkt"

Met

"Afrikaans Tijd Management"

Op Programma Management Safari Herkennen jullie het gevoel.....?

Heb je een
prachtige
aanpak voor je
programma

....

Je gaat als een
speer

.....

En dan....



Op Programma Management Safari Herkennen jullie het gevoel.....?

Heb je een
prachtige
aanpak voor je
programma

....

Je gaat als een
speer

.....

En dan....



Waar ging het mis?

Laten we daar even
naar kijken

Mini Workshop

De situatie

- Een bank heeft een achterstand in de ontwikkeling van haar portfolio aan hypotheekproducten.
- De marktpositie en de winstgevendheid staat onder druk.
- Het management besluit om een strategisch programma te starten waarin men die achterstand in een voorstand wil omzetten.
- Men vraagt een programma manager om deze achterstand weg te werken.
- De Programma Manager is nu op intakegesprek bij de opdrachtgever.
- De vraag in dat **tweegesprek** is **welke programma management aanpak en standaard** je voorkeur heeft.

Mini Workshop

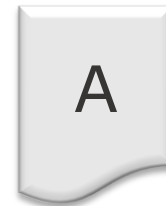
Tweegesprek

- Verdeel in tweetallen.
- Kies elk een letter (A of B).
- Pak een instructieblad en lees deze (zonder te delen) door. Daar vind je welke rol je hebt en wordt de vraag herhaald
- Je hebt een paar minuten voor een tweegesprek. Ik luid de bel als de tijd voorbij is.



A

B



Mini Workshop

De ervaring

Kwamen jullie
tot een aanpak
die aansluit
bij de situatie?



Mini Workshop

De ervaring



Of werd het een “zebroorn” aanpak?

Mini Workshop

De ervaring



Hoe dan ook: stap in, we gaan op zoek naar de diversiteit en onze oorsprong

De diversiteit Een greep uit het wildpark van definities

Een programma....

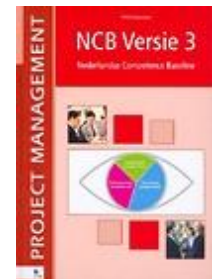
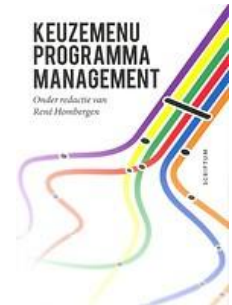
1. is het gecoördineerde management van een portfolio van projecten die organisaties veranderen om de voordelen te verzilveren die van strategisch belang zijn.
2. bestaat uit het opleveren van een geheel van samenhangende (project)resultaten in combinatie met het sturen op veranderingen, gericht op het realiseren van een of meerdere strategische doelstellingen van de organisatie.
3. is een tijdelijk geheel van samenhangende projecten en activiteiten gericht op een strategisch doel.



De diversiteit Het gemeenschappelijke in **deze** definities

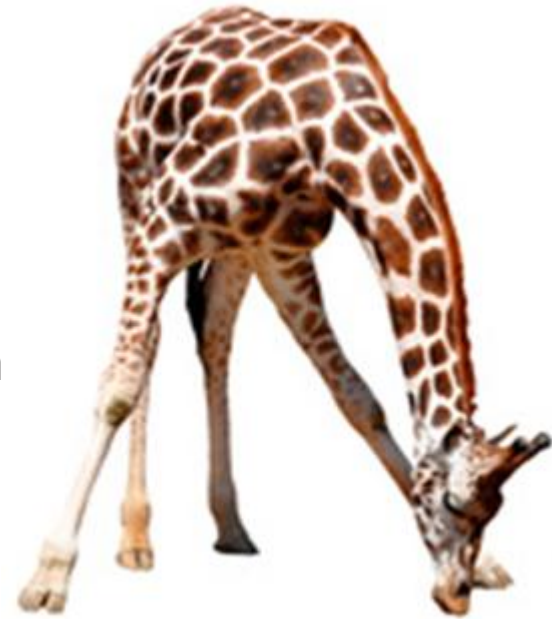
Een programma....

1. is het gecoördineerde management van een portfolio van projecten die organisaties veranderen om de voordelen te verzilveren die van **strategisch** belang zijn.
2. bestaat uit het opleveren van een geheel van samenhangende (project)resultaten in combinatie met het sturen op veranderingen, gericht op het realiseren van een of meerdere **strategische** doelstellingen van de organisatie.
3. is een tijdelijk geheel van samenhangende projecten en activiteiten gericht op een **strategisch** doel.



De oorsprong van Programma Management

- Als Programma Management zich richt op de realisatie van **strategische** doelen,..
- ...waarom wordt er dan zo slecht gekeken naar hoe organisaties **strategiseren**?
- Dat is namelijk het **fundament** waarop onze programma staan!



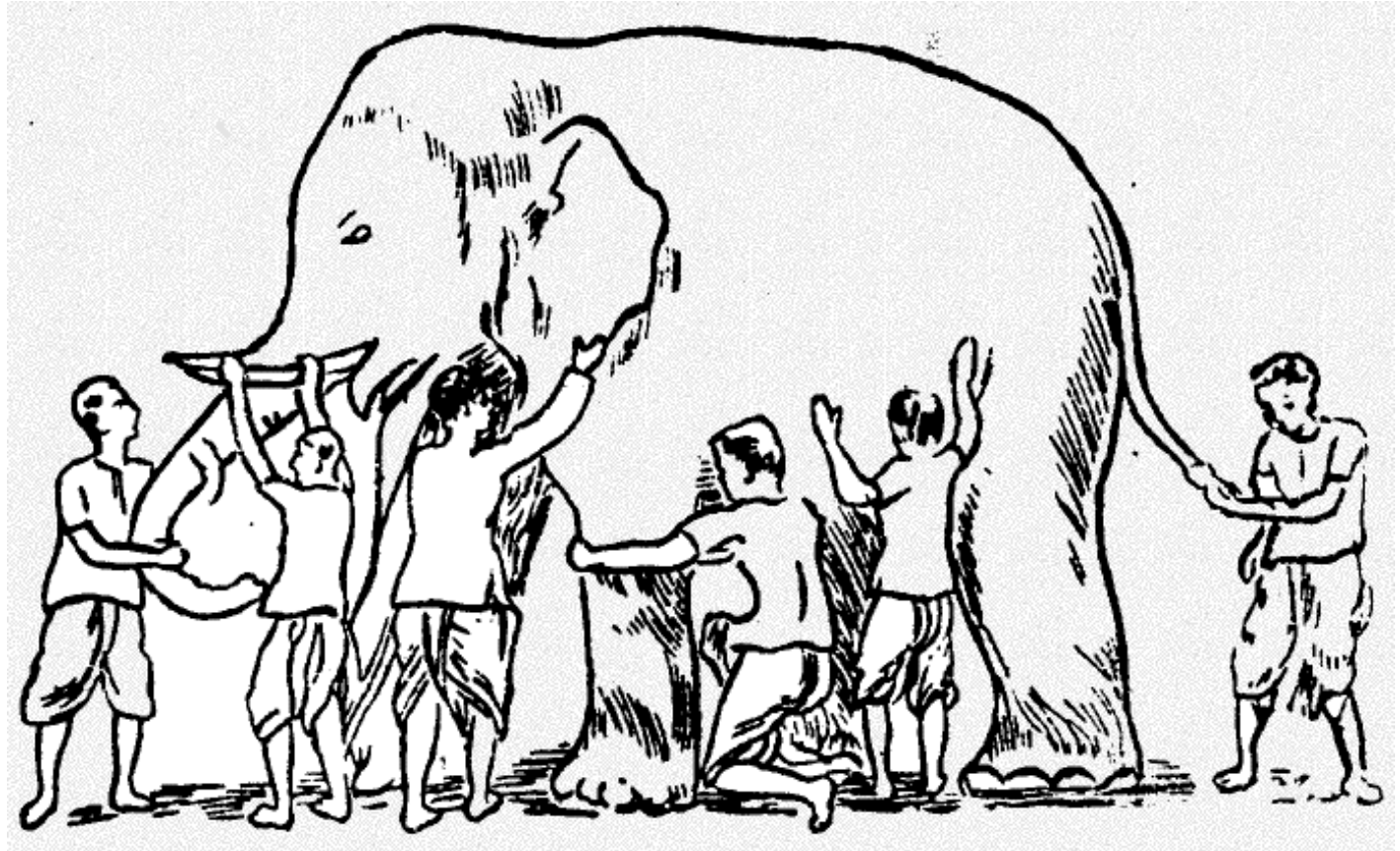
Noot: Strategiseren = Strategie als proces + Realiseren

Het fundament

Tien blinde mannen en Programma Management



Mintzberg



Click op
de afbeelding bij
de leerschool



Tien Strategie Scholen

De Ontwerp- school	De Plannings- school	De Positionerings- school	De Ondernemers- school	De Cognitie- school
				
				
De Leer- school	De Politieke school	De Culturele School	De Omgevings- school	De Configuratie- school

Bron: Mintzberg,
Op strategie-safari



Tien Strategiescholen

De ontwerpschool: een proces van (uit)vinding

De Ontwerpschool



- Strategievorming waarbij de interne krachten worden samengebracht met de mogelijkheden die buiten het bedrijf liggen.
- Weloverwogen strategievorming.
- Verantwoordelijkheid bij de topbestuurder.
- Niet te moeilijk en informeel model.
- De strategieën moeten uniek en expliciet zijn.
- Eerst strategie ontwerpen dan uitvoeren.

Eerst kijken dan bouwen!



- Door het meten van de sterke en zwakke punten wordt het leren overgeslagen.
- De structuur volgt op de strategie. Wat als de strategie nieuw is?
- Expliciete strategieën geven een gevaar van starheid .



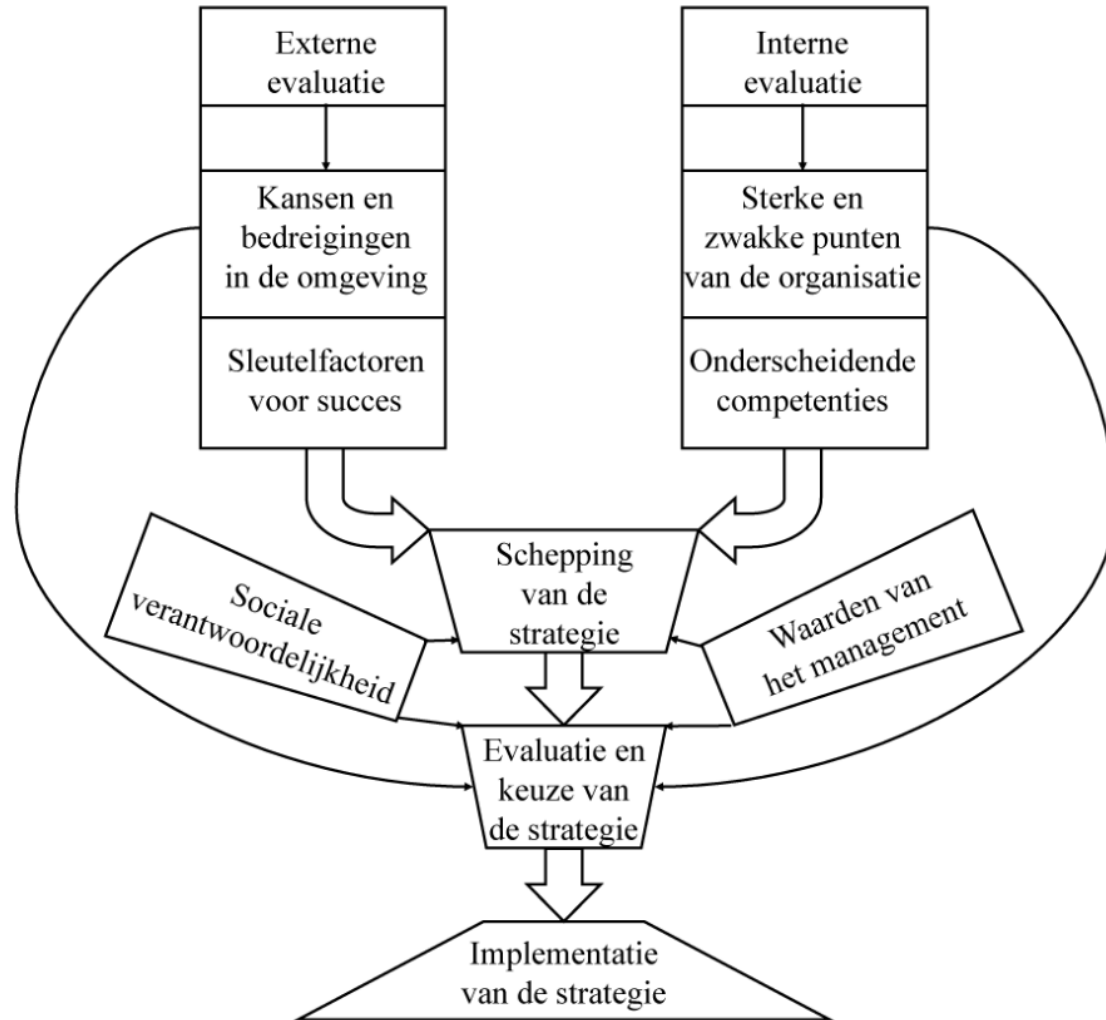
Tien Strategiescholen

De ontwerpschool: een proces van (uit)vinding

**De
Ontwerp-
school**



**Eerst kijken
dan bouwen!**





Tien Strategiescholen

De planningschool: een formeel proces

De Plannings- school



Volg de planning



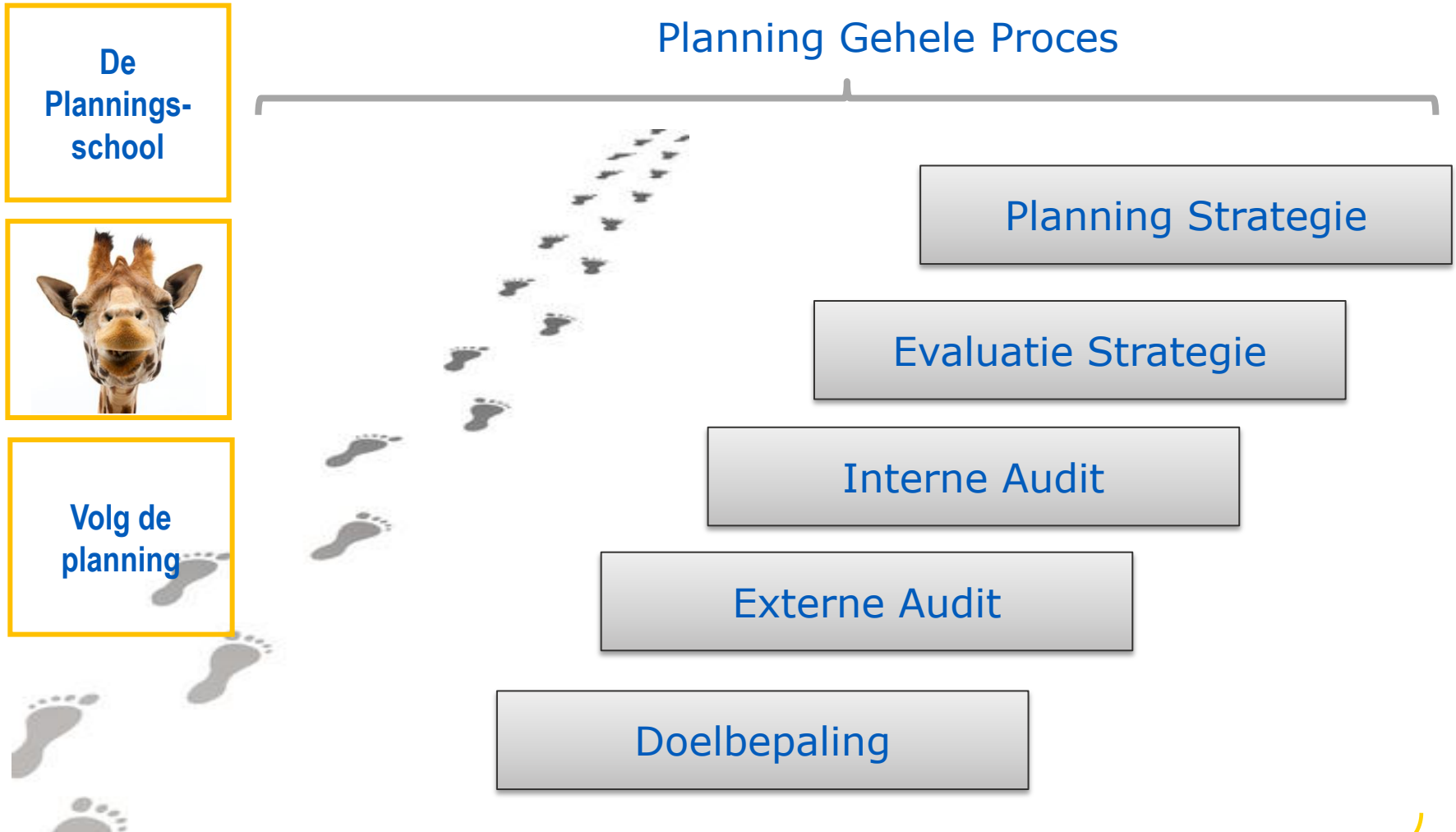
- Gestructureerd, formeel, analytisch en ontwerpmatig formuleren van het programma.
 - Een hiërarchie voor de doelen, de strategieën, de budgetten, de programma's
 - Partijen worden tevreden gesteld door een gemeenschappelijk doel en de implementatie van de strategie door het systematisch managen van de schaarse middelen.
 - Eenduidigheid in doelstelling: de projecten dragen bij tot één gemeenschappelijk doel.
 - De projecten realiseren resultaten die bijdragen aan de doelstelling.
 - Sequentiële benadering waarbij het doel en vervolgens het middel (programma, projecten, plateaus) worden benoemd.
 - De eindverantwoordelijken voor het gehele proces zijn de topmanagers.
-
- Het had eigenlijk strategische programmering moeten heten. Dan kan het worden gezien als een proces dat de gevolgen van strategieën kan formaliseren.



Tien Strategiescholen

De planningschool: een formeel proces

Planning Gehele Proces





Tien Strategiescholen

De planningschool: Programma Management Visie^{*)}

De Planningschool

- Managing Successful Programmes (MSP) is een raamwerk voor programma management gebaseerd op best practices.
- Sluit bijvoorbeeld goed aan op de planningschool door een top down aanpak (plan, vision, benefit management plan).



Volg de planning



^{*)} Visie: Keuzemenu Programma Management - René Hombergen



Tien Strategiescholen

De planningschool: Programma Management Visie^{*)}

De Planningschool

- In de praktijk meer en meer toegepast als letterlijk ingeraamd werk met instructies, templates en tools en in het functiegebouw opgenomen functies (zoals programma manager).



Volg de planning



^{*)} Visie: Keuzemenu Programma Management - René Hombergen



Tien Strategiescholen

De positioneringsschool: een analytisch proces

De Positioneringsschool

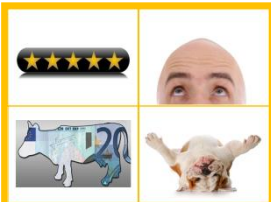
- De positioneringsschool is eigenlijk ontstaan naar aanleiding van het boek van Michael Porter getiteld “Competitive strategy” en uit de zogenaamde militaire strategie welke duidelijk laat zien wat de voordelen en nadelen zijn van het werken met terrein en troepen binnen een oorlog.



- De structuur van de markt is mede bepalend voor de positionele strategie.
- Analyses zijn van groot belang binnen de positioneringsschool.
- De markt waarin gewerkt wordt is grotendeels economisch en concurrerend. Posities worden vooral gekozen aan de hand van analyses die berusten op marktcijfers.
- De strategieën zijn vooral aanwijsbare posities in de markt.

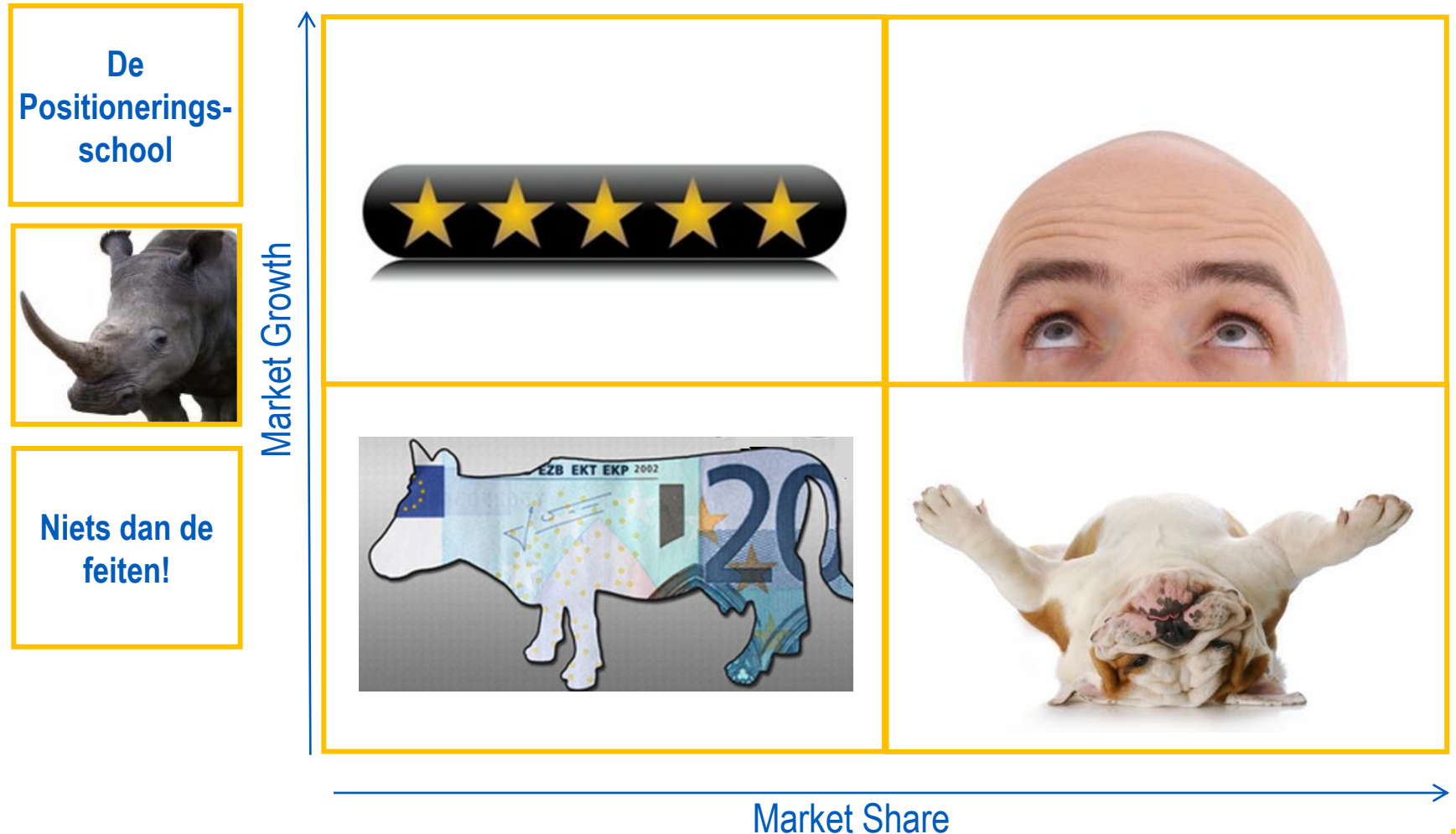
Niets dan de feiten!

- De positioneringsschool beperkt zichzelf min of meer door alleen maar bezig te zijn met analyseren zodat de grote lijnen uit het oog worden verloren.



Tien Strategiescholen

De positioneringsschool: BGC Matrix





Tien Strategiescholen

De ondernemersschool: een visionair proces

De Ondernemers-school

- Strategievorming met de leider centraal en de aanwezige mentale vermogens en processen.
- Maak gebruik van de 'kneedbaarheid' van een organisatie en de strategie.
- De leider staat achter de visie en draagt hem krachtig uit.



Waar is de leider?

- Het draait onder andere om de visie van de leider: de inspirerende vernieuwer, de berekende uitvinder, de bouwer van een sterke onderneming, de optimistische promotor.
 - De visie zorgt bij de leider voor een bepaalde inspiratie als sympathie voor de dingen die moeten gebeuren. Daardoor is het niet één beeld, maar kan dit veranderen aan de hand van ervaringen en gebeurtenissen in de omgeving van de leider.
 - Strategie wordt in de visie van de leider een perspectief.
 - De strategie richt zich vooral op niche markten.
-
- Een strategie wordt eigenlijk halfbewust samengesteld.
 - Alles in handen van één persoon en diens orientatie (op bijvoorbeeld operations of de visie).



Tien Strategiescholen

De cognitiefschool: een geestelijk proces

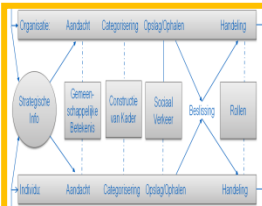
De Cognitief- school



- Is er op uit om met cognitieve psychologie te achterhalen welke cognitieve handelingen iemand verricht bij het vaststellen van een strategie.
- De school leert de mensen vooral dat meer gelet moet worden op het menselijk brein en hoe de ontwikkeling van een strategie in dat brein tot stand komt.
- Twee stromingen:
 1. Positivistisch en verwerkt op een objectieve manier.
 2. Een subjectieve kijk waarbij strategie een interpretatie is.

Zien is geloven!

- Strategievorming is vooral een cognitief proces.
- Strategie ontstaat als een soort van perspectief .
- De zogenaamde zichtbare wereld kan worden geconstrueerd.
- Een strategie in de vorm van een cognitie is moeilijk te ontwikkelen.

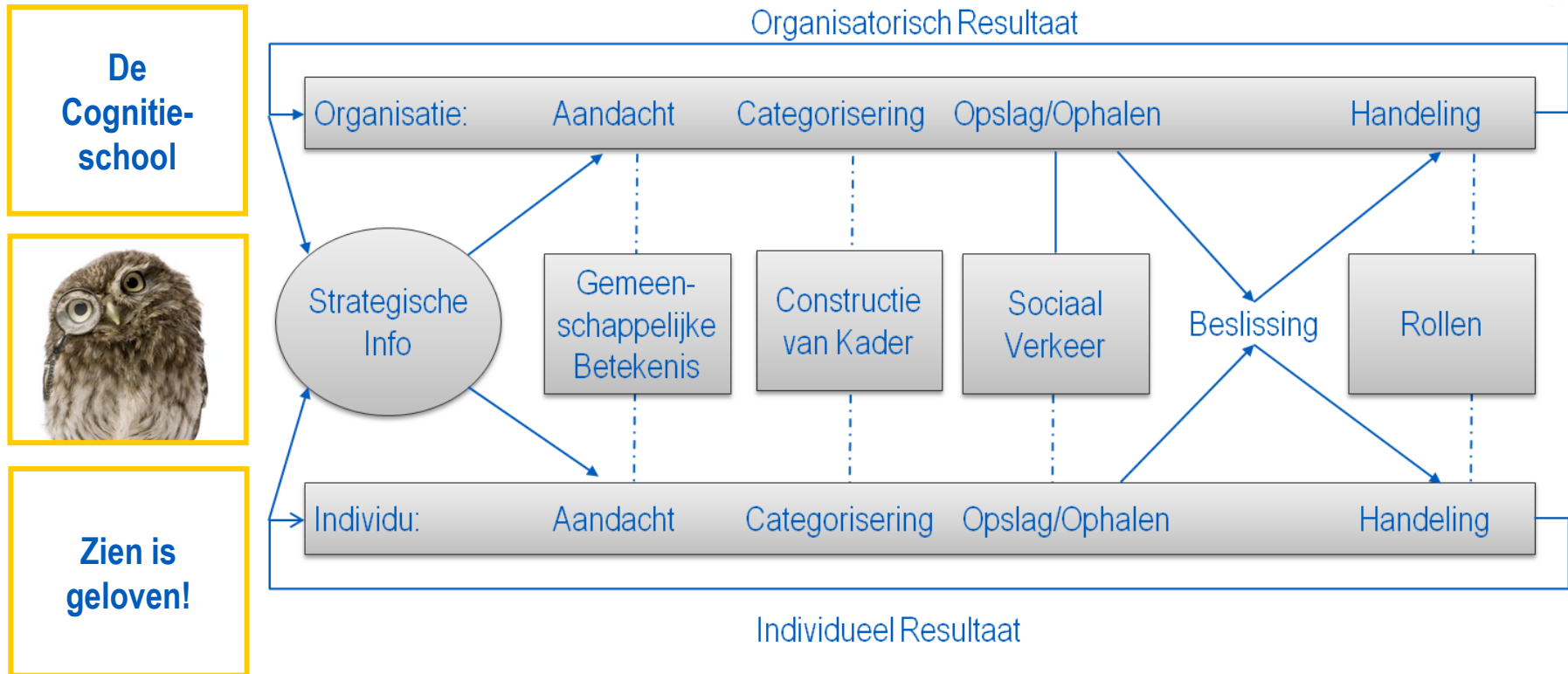


- Nog niet alles is duidelijk; nog erg veel te leren van cognitieve psychologie
- De constructionistische stroming geeft nog niet concrete antwoorden op alle vragen.



Tien Strategiescholen

De cognitief school: een geestelijk proces





Tien Strategiescholen

De leerschool: een ontstaansproces

De Leer- school

- Strategen leren van wat er gebeurt. Strategievorming is een ontwikkelingsproces. Men gaat aan de slag en begint te managen aan de hand van de veranderingen die zich voordoen. Leerschool wil beschrijven (maar niet voorschrijven) hoe een strategie eigenlijk ontstaat.



- Zingeving achteraf, Leren als Kennisschepping
- Iedereen, ongeacht de positie in het bedrijf, kan een bijdrage leveren.
- Manier van strategievorming:
 - Beslissingen op basis van bestuurlijke goedkeuring
 - Beslissing op basis van een bepaalde beroepsoordeel
 - Beslissingen op basis van een collectieve keuze
 - Strategieën bij beroepsorganisaties

Blijven proberen...

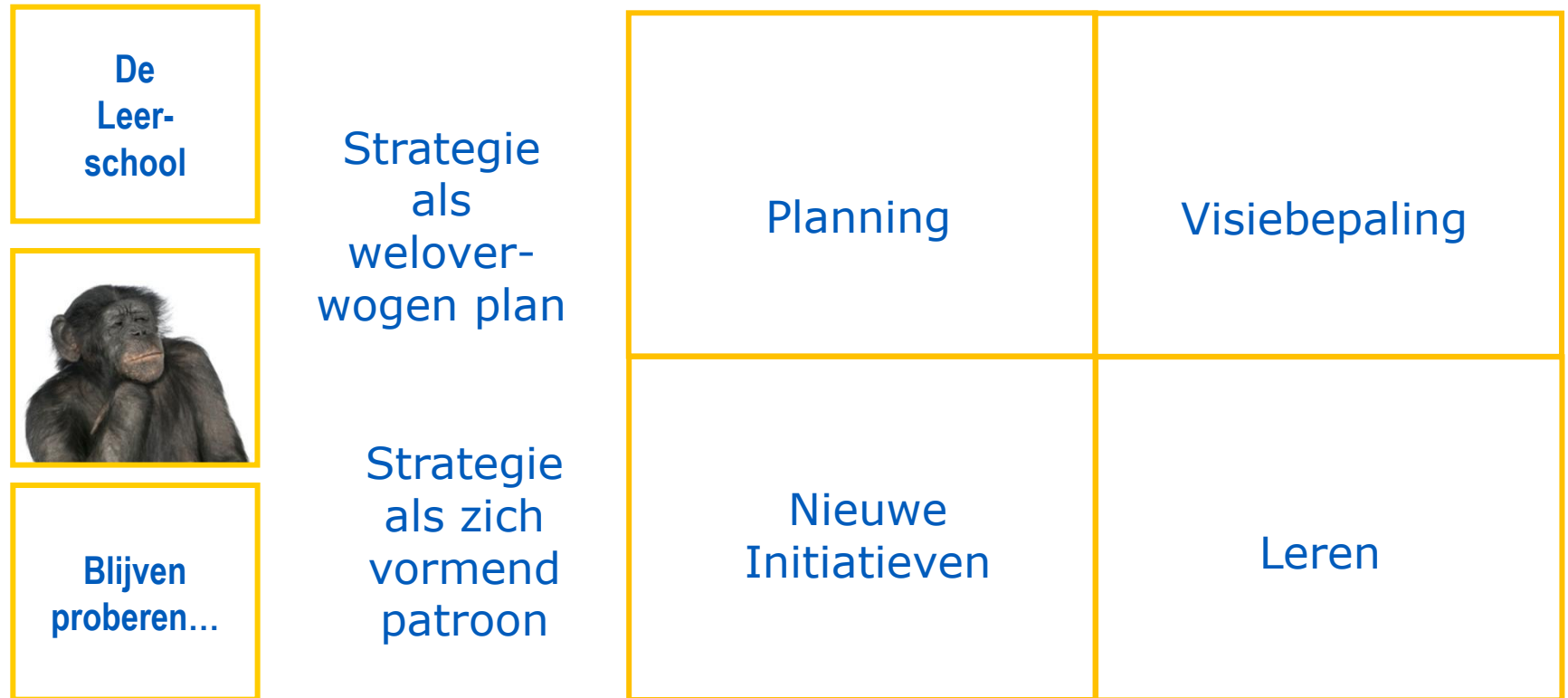
Planning	Visiebepaling
Nieuwe Initiatieven	Leren

- Het werken met een verkeerde /verloren/onjuiste strategie
- Nauwgezet leren kan veel tijd kosten en kan erg duur zijn.



De leerschool

Strategisch Proces versus inhoud





Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De
Politieke
school

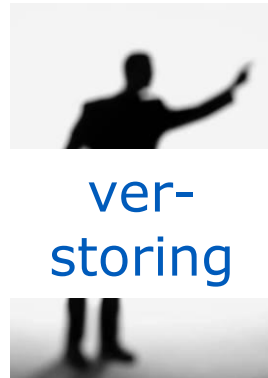


Wie is
(vandaag)
nummer één?

- De kenmerken:
 - Stap voor stap, Politieke spellen, Coalitievorming, Doelconflicten.



- Onzekere omgeving
- Tegenstrijdige doelen
- Schaarste
- Verschil van inzicht



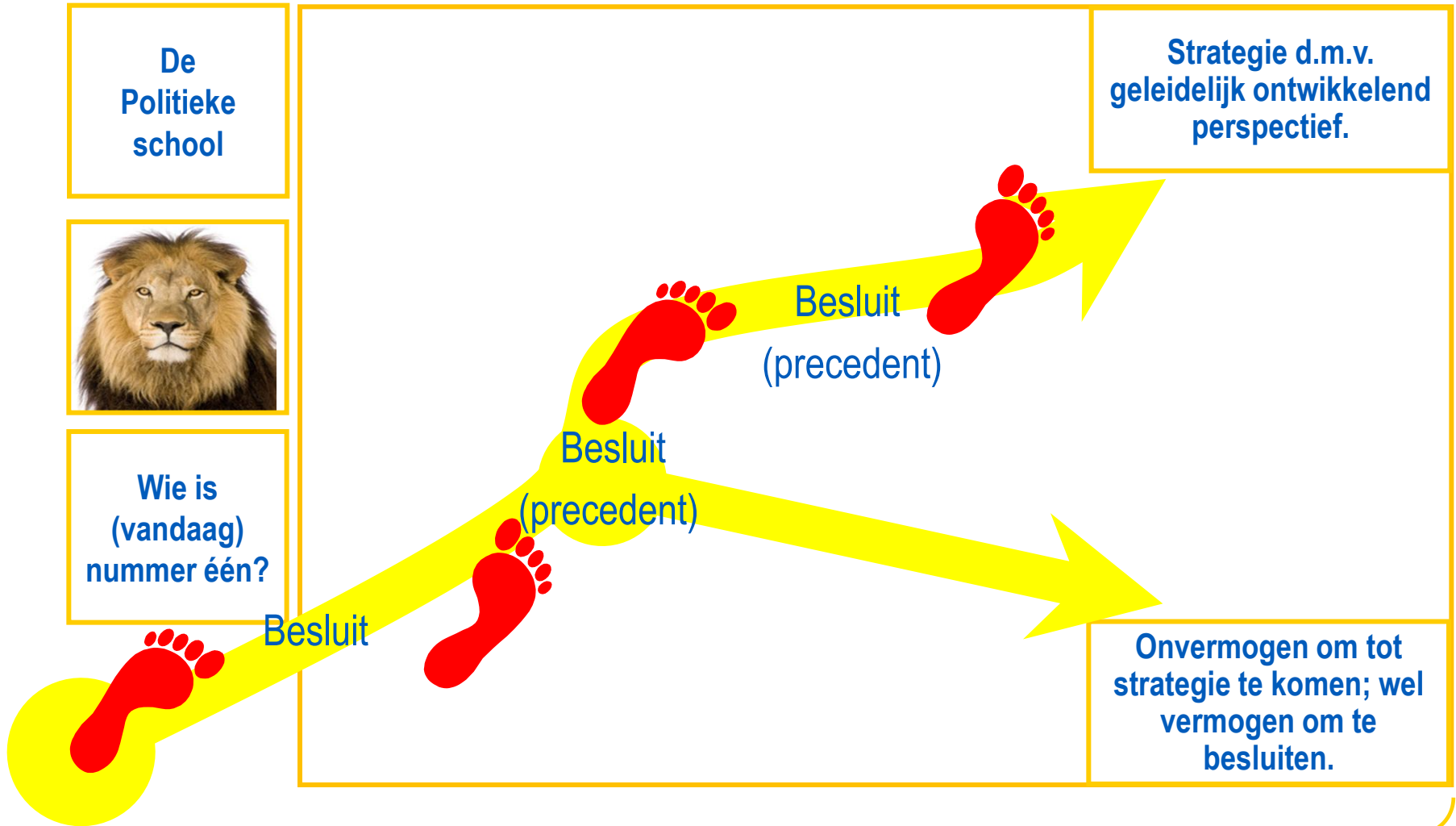
Onderhandelingen,
Compromissen
Beïnvloeding van
individuen en
groepen





Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces





Tien Strategiescholen

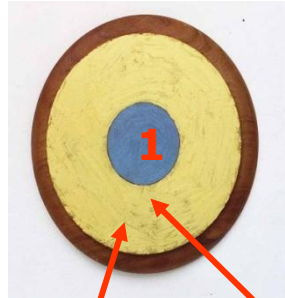
De politieke school: een onderhandelingsproces

De
Politieke
school



Wie is
(vandaag)
nummer één?

Belang/doel



Belang/doel



Belang/doel



Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school

- Wisselwerking tussen deelbelangen en schuivende coalities, waarvan er niet één gedurende lange tijd de overhand heeft: bewegende panelen en doelconflicten.



Wie is
(vandaag)
nummer één?

Dag 1



Dag 2





Tien Strategiescholen

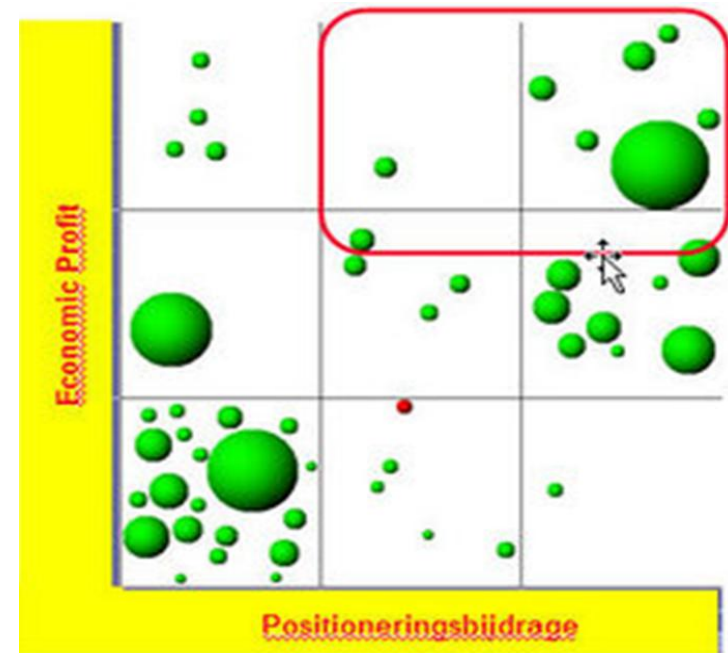
De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school



Wie is
(vandaag)
nummer één?

- Voorbeeld van een Grootbank: gescoord?
- Scoring van portfolio leidde tot “eindelijk overzicht en inzicht”.
- (Binnen twee minuten) “maar we weten toch wel wat goed is?”
- De scoring maakte het politieke keuzeproses zichtbaar.





Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school



Wie is
(vandaag)
nummer één?

- Sterkte
 - Natuurlijk organisme: de sterkste aan het roer.
 - Meervoudige kijk op de problematiek.
 - Instrument om starheid te bestrijden.
 - Vrijmaken weg voor strategieformulering.
- Zwaktes
 - Inefficiënt .
 - Zaait verdeeldheid (strijdtoneel), verlamdend effect.
 - Dwalingen.

Benut de sterkte

Bestrijd de zwakte

Bijvoorbeeld:
Verdeel het strijdtoneel



Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school



Wie is
(vandaag)
nummer één?

- Als top down planning niet (geheel) werkt, dan bottom up doelen inventariseren en koppelen aan groepen.
- Faciliteer het politieke proces door het (bege)leiden van belangengroepen.
- Vorm coalities, zoek “leiders”, committeer “bobo’s” en werk aan de betekenisgeving.

Ieder zijn speerpunt en
projectcluster

Ondersteun de besluitvorming
en vermijd disfunctionele
conflicten

Vorm de regering:
“informatuur”



Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school



Wie is
(vandaag)
nummer één?

- Maak de urgentie en het belang zichtbaar.
- Help de visie en missie te ontwikkelen.
- Help de strategie ontwikkelen (schakel naar een andere school), bijvoorbeeld door het toevoegen van een “derde”.
- Richt op gedragsverandering door leiderschap, co-creatie, voorbeeldgedrag en zo nodig confrontatie.

Veranderen doet pijn; pijn
doet veranderen

Dromen, denken durven,
doen

Een derde zorgt voor
verandering

Consensus ontstaat uit
handelen
Gelijkwaardig en niet altijd
gelijk aardig



Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school



Wie is (vandaag) nummer één?

- Multidisciplinaire interventies zoals workshops, thinktanks, klantenarena's.
- Sturen op harde en zachte resultaten (time2market), risico's en relaties.
- Zorg voor Quick Wins en Plateaus.
- Geloofwaardigheid uit quick wins gebruiken voor verdere verandering.
- Neem en manage risico's.

Samen Werken = Wij

Meten: marge
Peilen: tevredenheid

Geen oneindigheid

Succes doet volgen

Onderneem



Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

De Politieke school



Wie is
(vandaag)
nummer één?

- Communiceer!
- Verkrijg de middelen.
- Verwijder/vermijd blokkades (voor/na de vastloper).
- Breid zonodig scope programma uit (meer thema's).
- Improviseren.
- Draag over de staande organisatie en stop!

Consistent herhalen

Geen geld, geen zwitsers

In en tussen mensen

Hoezo scope?

Beware of the unexpected

Borg en stop! Programma is geen substituuat voor lijnmanagement



Tien Strategiescholen

De politieke school: een onderhandelingsproces

**De
Politieke
school**



**Wie is
(vandaag)
nummer één?**

Hou de vinger aan de pols:

Is er een machtscentrum (te maken)?

Is er belang en urgentie?

Of





Tien Strategiescholen

De culturele school: een collectief proces

De Culturele School

- Een vorm van strategievorming als een proces geworteld in de sociale kracht van een cultuur. Binnen de Culturele school staat het collectief centraal, dit is een sterk punt. Cultuur is bevorderlijk voor het doorzetten van de huidige strategie.



- Sociale interactie hangt nauw samen met strategievorming.
- Een individu verwerft de overtuigingen via sociaal verkeer.
- Strategie is eerder een perspectief dan een positie.
- Bedrijfsmiddelen als basis voor concurrentievoordeel.

De appel valt niet van de boom...

- De Culturele School is vooral van toepassing op bepaalde momenten in de ontwikkeling van een organisatie.
- Cultuur is lastig op te bouwen, maar juist weer makkelijk af te breken.



Tien Strategiescholen

De omgevingschool: een reactief proces

De Omgevingschool

- Komt voort uit de toevalligheidsleer. Gaat in tegen de beweringen dat het klassieke management de beste manier is om een organisatie te besturen. Daarbij werd namelijk de omgeving uitgeschakeld.



- Leiderschap en organisatie onderschikt worden gesteld aan de omgeving.
- Omgeving staat centraal in het proces van strategievorming.
- De organisatie met gehoor geven aan de krachten van de omgeving.
- De organisatie moet zich aanpassen, leiding is verantwoordelijk.

Het hangt er vanaf....

- De strategie puur bepalen aan de hand van de omgeving is niet voldoende.
- Niet elke organisatie is even geschikt voor het gebruik van deze school.



Tien Strategiescholen

De configuratieschool: een veranderingsproces

De Configuratieschool

- Integreert de andere scholen door samenhang te kweken.
- Enerzijds door configuratie; anderzijds door verandering .



- Een bedrijf is een stabiele configuratie van de kenmerken.
- Stabiele perioden worden onderbroken door een proces van verandering.
- Opeenvolgende stadia van configuratie en verandering vormen een patroon.
- Strategische stabiliteit is van belang.

Van kleur verschieten

- Configuraties zijn niet de juiste methoden: makkelijk te begrijpen/ onderwijzen.
- Configuraties zijn vaak te abstract ;missen concrete aanwijsbare onderdelen.
- De configuratieschool voor orde in de wereld van strategievorming.



Tien Strategiescholen

Samenvattend: **sluit aan bij wijze van strategiseren**

Strategiseren =
Strategie als proces + Realiseren

- Analyseer de wijze van strategiseren van de organisatie
- Configureer je programma
 - in aansluiting daarop
 - Of (weloverwogen) contrasterend.

De Ontwerp- school	De Plannings- school	De Positionerings- school	De Ondernemers- school	De Cognitie- school
				
				
De Leer- school	De Politieke school	De Culturele School	De Omgevings- school	De Configuratie- school

Tien Strategiescholen

Samenvattend: sluit aan bij wijze van strategiseren



Maar hoe pak je dat met je opdrachtgever dan op?

Een best practice uit de IPMA Interessegroep voor Programma Management

Welke Programma Management Strategie?

Een paar stappen in de
vaststelling van je
Programma Management
Strategie

3) Kies je Programma Management
Strategie!

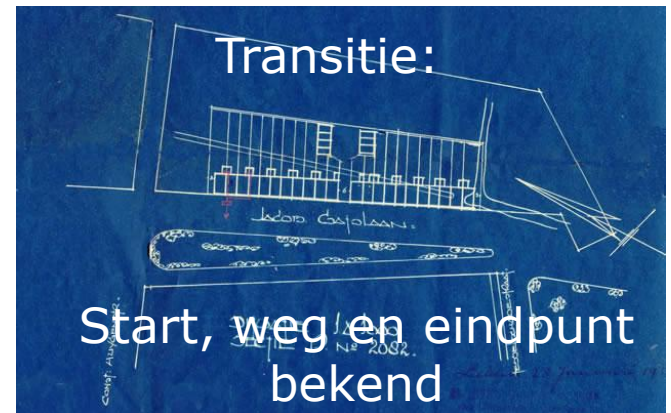
2) Op welke wijze strategiseert de
organisatie?

1) Wat is de aard van de verandering?

Noot: Strategiseren = Strategie vaststellen en Realiseren

Welke Programma Management Strategie?

Stap 1: Wat is de aard van de verandering?



Welke Programma Management Strategie?

Stap 2: Op welke wijze strategiseert de organisatie?

De Ontwerp- school	De Plannings- school	De Positionerings- school	De Ondernemers- school	De Cognitie- school
				
				
De Leer- school	De Politieke school	De Culturele School	De Omgevings- school	De Configuratie- school

Strategiseren = Strategie als proces + Realiseren

Welke Programma Management Strategie? nl-versie

Stap 3: Kies je Programma Management Strategie!

	Leiden	Plannen	Onderhandelen	Ontwikkelen	Verkennen
Veranderaanpak	<ul style="list-style-type: none"> • Sturing door de top • Doelgericht • Legitieme macht • Geen participatie • Macht-Dwang proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatief bij de top • Doelgericht • Expertmacht • Inbreng experts • Weinig participatie • Rationeel proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer partijen • Resultaatgericht • Positiemacht • Inbreng partijen • Onderhandeling • Politiek proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Participatief • Probleemgericht • Indirecte macht • Inbreng medewerkers • Veel participatie • Leerproces 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactief • Toekomstgericht • Verbeeldingskracht • Samen optrekken • Dialoog en conflict • Veel interactie • Dynamiserend
Uitkomst	Haalbare oplossing	Best maakbare oplossing	Motiverende oplossing	Samen gemaakte oplossing	Oplossing die energie losmaakt
(on)Zekerh	Onbekend en in beweging	Maakbaar: omschreven en gegarandeerd	Bedacht en niet gegarandeerd	Geschetst en niet voorspelbaar	Onvoorspelbaar
Vereiste	Machtscentrum is vereist	Zachte aspecten vragen aandacht	Vermogen om tot coalitie te komen is nodig	Daadkracht is vereist	(Zelf)organisatie is nodig

Welke Programma Management Strategie?

Stap 3: Kies je Programma Management Strategie!

De
Ondernemers-
school



De
Positionerings-
school



De
Culturele
School

De
Cognitie-
school



Het is niet
wat het lijkt:
de enige juiste
manier om tot
een Programma
Strategie te
komen!



De
Politieke
school

De
Ontwerp-
school



De
Plannings-
school



De
Omgevings-
school



De
Leer-
school



De
Configuratie-
school

Leiden

Plannen

Onderhandelen

Ontwikkelen

Verkennen

Afronding\Mijn slotbetootog

Onze hokjesgeest

- En wanneer komt het boek uit?

De Ontwerp- school	De Plannings- school	De Positionerings- school	De Ondernemers- school	De Cognitie- school
				
				
De Leer- school	De Politieke school	De Culturele School	De Omgevings- school	De Configuratie- school

Afronding\Mijn slotbetoog

Onze hokjesgeest

- En wanneer komt het boek uit?
- Dat komt niet uit omdat we anders nog meer hokjes voor Programma Management aanpakken bedenken.

De Ontwerp- school	De Plannings- school	De Positionerings- school	De Ondernemers- school	De Cognitie- school
				
				
De Leer- school	De Politieke school	De Culturele School	De Omgevings- school	De Configuratie- school



Afronding\Mijn slotbetoog Waardeer de variëteit; geef je kleur eraan!



Afronding\Mijn slotbetoog Daarom.....



Configureer
je Programma!

Succes!

Afronding\Mijn slotbettoog

Doe je het goed, dan...

dan ziet
het
er zo
maar
anders
uit....

Vragen? Handout?



- Connect via linkedin en stel je vraag.
- Handout wordt gedeeld via PGM Open. Daarin staan alle scholen.
- Wellicht tot op de IPMA Interessegroep bijeenkomst: elke tweede woensdag van de derde maand in het kwartaal: woensdag 13 maart 2013.
- Schrijf [hier](#) in voor de mailing list.

Bedankt

Bert van der Hooft MCM

