



.....

“Als je een bakje ijzervijlsel op tafel zet en je houdt er een magneet boven, dan komt alles omhoog. Het spul beweegt uit zichzelf. Om een organisatie in beweging te brengen moet je trilling veroorzaken, een magneet plaatsen. Dan komen mensen in beweging in de richting van de magneet, het doel.”

Dat is in het kort de visie van Niels van Loon als het gaat om verandermanagement. Een gesprek over rollen, mensen serieus nemen en met kleine stappen resultaat bereiken.

“Je moet jezelf blijven uitvinden en vernieuwen”

“Programmamanagement is een vak waarin je voor organisaties het verschil kunt maken, vaak door het effenen van niet gebaande paden. Het liefst heb ik dat een opdrachtgever zegt: ‘Help me, ik weet het niet meer’. Het geeft mij energie om samen de weg naar voren te vinden. Als ik niks mag veranderen, zeg ik ‘nee’ tegen een programma of project”, steekt Niels van Loon van wal.

Kleine problemen meteen oplossen

Zijn aanpak kenmerkt zich door vragen, kijken, luisteren en verbindingen maken.

“Een opdrachtgever wil vaak het liefst meteen een programmadefinitie. Maar die kan je pas maken als je weet wat het probleem is. Dat in kaart brengen kost tijd. Wat ik doe, is rondjes maken langs alle lagen van de organisatie, vragen stellen en luisteren. Daardoor kun je vaak direct concrete problemen helpen oplossen, dat geldt voor de directeur en voor de monteur.” Hij geeft een praktijkvoorbeeld. “Tijdens een

rondje liep ik met een operator door een waterproductiebedrijf. Voor de operator is het veel handiger als op pomp 3 gewoon 3 staat, in plaats van een ingewikkelde code die je via een handboek moet achterhalen. Die operator had al lange tijd de oplossing voor een klein probleem, maar het werd niet opgelost. Want dit kleine ding was onderdeel van een groter geheel, en eerst moest een keuze voor het geheel worden gemaakt. Daardoor gebeurt er niks meer. Je kunt het ook omdraaien, gewoon klein beginnen. Ik kan dan als verbindingskanaal fungeren. Dat doe ik ook voor de directie. Voor iedereen begin je met het doen van kleine dingen, maar nog niet de hele belangrijke, daar is meer tijd voor nodig. Dat betekent dat je bijvoorbeeld tegen het management moet zeggen: ‘Nee, volgende week ligt er nog geen planning voor de komende tien jaar.’ Snap je eenmaal waar de werkvloer, de lijnmanager en de directeur tegenaan lopen en help je concrete problemen op te lossen, dan komt

er ruimte om als programmamanager zaken echt ter discussie te stellen. Dan wordt de aantrekkingskracht van de magneet steeds groter en komen mensen in beweging.”

Denken en doen

“Als je vervolgens oprecht kunt verbinden en mensen bij elkaar weet te brengen, dan hoeft je zelf verder niet zo veel te doen. De blauwdruk vormt zich ook door te doen, die kun je niet alleen vooraf bedenken.” Meteen nuanceert hij: “Denken en doen gaan wel samen. Door te doen ontstaat een andere energie dan door alleen maar te denken in blauwdrukken van de toekomst. Je moet het doen om te weten of iets werkt. Tegelijk wil je liefst wel de goede dingen doen. Beginnen met het maken van een benefitsmap kan ingewikkeld lijken of aanvoelen alsof er in het begin geen voortgang wordt gemaakt, maar het helpt enorm om richting en focus te bepalen.”

***“De blauwdruk vormt zich ook door te doen,
die kun je niet vooraf bedenken.”***

Rollen

De organisatie leren kennen, begint voor Niels met je verdiepen in de mensen die er werken. “Van daaruit kun je verbinden. Als ik merk dat vooral wordt gekeken naar de onderlinge verschillen, begin ik te zoeken naar de overeenkomsten. Twee vakmannen van twee grote locaties leken bijvoorbeeld lijnrecht tegenover elkaar te staan, omdat alleen werd gesproken over de dingen die anders waren. Tot bleek dat ze elkaar vonden op hun vakkennis. Dat maakte het mogelijk om van elkaar te leren.” Om te kunnen verbinden, is het wel belangrijk dat iedereen zijn rol binnen de organisatie kent en zich daar ook aan houdt. Daar wijst Niels hen graag subtiel op. “De directeur is niets anders dan een medewerker in een andere rol. Als mens is iedereen gelijk, maar je hebt allemaal een andere rol. Hoe verder je van de inhoud afzit, hoe belangrijker het is dat je in je rol blijft. De financieel directeur mag vragen om een gedetailleerde onderbouwing van een investering, maar hoeft zich niet te

buigen over welke waterpomp nodig is. Dat is niet zijn rol. Een directeur mag ook niet een medewerker directe opdrachten geven. Ook al ziet hij dingen zelf sneller en scherper, hij moet de lijnmanager aanspreken, niet eromheen gaan. Omgekeerd is het niet aan medewerkers om keuzes die het management heeft gemaakt eindeloos ter discussie te stellen. Gewoon iedereen in zijn eigen rol en dan samen stappen maken en verbeteren.”

Helpen met ‘hoe’, niet met ‘wat’

Hoe zit het met zijn eigen rol?

“Programmamanager is een rol met veel verantwoordelijkheid én veel vrijheid. Maar je moet niet uit het oog verliezen dat het programma een middel is dat begint en eindigt in de staande organisatie. Het is geen doel op zich. De lijnorganisatie en het programma moeten gezamenlijk leveren. Ik doe met hen mee en zij doen met mij mee. Dat vraagt van mij dat ik aansluit, in plaats van mijn waarden en methoden opdring. Toen ik bij Vitens begon, kreeg ik meteen de vraag:

Het programma: Pallas/Waterbedrijf Vitens

Het programma Pallas van waterbedrijf Vitens richt zich sinds 2014 op de realisatie van continuïteit van de drinkwatervoorziening: een verandering voor mensen, werkprocessen en de onderliggende procesautomatisering. De procesautomatisering ondersteunt het proces van ‘water maken’, zowel winning als zuivering. Voorgangers van het huidige programma mislukten. Bij de herstart van het programma was er daardoor een diep wantrouwen richting de (programma-)organisatie. Twee jaar later heeft het programma het vertrouwen van de organisatie en de medewerkers teruggewonnen. Belangrijk element hierin is een hele bewuste keuze voor de verandering: een aanpak geweest: alle mensen serieus nemen. Luisteren naar wat de werkvloer als probleem ervaart, meewerken aan het oplossen van dagelijkse issues en het toetsen van voorgenomen keuzes.

*“Als je blijft bewegen,
dan maakt de oplossing
zelf geen drol uit. Zolang
je de keuze die je maakt
maar gaat leven.”*

***“Stuur je op geld,
dan gaat de kwaliteit
onderuit. Stuur je op
kwaliteit, dan wordt
het voor alle partijen
goedkoper.”***

‘Jij hebt nooit iets gedaan met water, kun je dit dan wel?’ Mijn antwoord was: ‘Ik weet wel iets van programmamanagement. Het helpt als jij me vertelt hoe het water in elkaar zit. Kan ik morgen langskomen?’ Dat heet in het handboek ‘omgevingsmanagement’. Ik noem het: zorgen dat iemand naar het magneetje terugspringt.” Hij legt uit: “Vaak beginnen mensen vanuit een defensieve houding: die programmamanager komt ons vertellen wat niet goed is. Dat doe ik dus niet. Ik kom helpen met het hoe, maar de mensen in de organisatie weten het beste wat er moet gebeuren.” Hij heeft wel een kleine onhebbelijkheid, geeft hij toe: “Als een verhaal inhoudelijk niet klopt, dan ga ik ook met de inhoud aan de gang. Maar ik blijf in mijn rol.” Hoewel: “Ik ben naast programmamanager ook een halve organisatiecoach. Want als ik kan zorgen dat de organisatie goed loopt, dan hoef ik alleen nog mijn programma erin te fietsen.”

De oplossing bestaat niet

“In feite komt de kern van mijn werk neer op: je hebt een probleem, daar is een oplossing voor die je moet borgen en liefst tegen niet te hoge kosten. Maar net zo min als ‘de’ werkelijkheid bestaat, is er zoiets als ‘de’

oplossing. Les 1 van programmamanagement is voor mij: het gaat altijd anders dan je denkt. Als je blijft bewegen, dan maakt de oplossing zelf geen drol uit. Zolang je de keuze die je maakt maar gaat leven. En het is maar een keuze, je kunt altijd een andere keuze maken. Veel erger vind ik het als je niet meer leert. Als je de dingen doet ‘omdat we ze nu eenmaal altijd zo doen’. Heb de wil om te leren en het lef om fouten te maken. Je gaat tenslotte pas zien wat je moet doen als je fouten maakt. Je kunt het niet meteen goed doen. En ik heb door schade en schande geleerd dat het ook nooit helemaal mis gaat. Wel geldt: hoe ingewikkelder we iets bedenken en hoe meer controle we proberen te houden, hoe sneller het mis gaat.”

Laat de controle los

Hij legt uit: “Ga je uit van controle en nog meer controle, dan zie je dat mensen buiten de werkelijkheid om gaan handelen om zo op te vangen wat misloopt. Dan leren ze juist niet meer van hun fouten, maar draai je vooral openheid en transparantie de nek om. Waarom willen we alles zo ver controleren? Door ruimte te geven, bereik je veel meer. Dat geldt ook voor het star vasthouden aan een methode. Ik wil wel graag weten welke methodes er zijn, om op hoofdzaken te kunnen kiezen welke het beste bij een opdracht past. Een methode is een hulpmiddel, bedoeld om de opgave simpeler te maken, niet ingewikkelder. Als je drie jaar nodig hebt om een methode te begrijpen, dan is het moment al voorbij. Het gaat er dus om basiskennis toe te passen en een paar dingen goed te doen.”

Vooruit zien

Juist zo’n organische aanpak van veranderen vraagt tegelijk ook om discipline en vooruit zien. “Welke keuze je ook maakt, om die te leven moet je sturen op resultaat. Daarbij laat ik weinig aan het toeval over, vanuit het principe: stel niet uit tot morgen wat je vandaag kunt doen en stel niet uit tot morgen

wat je ook overmorgen nog kunt doen. Leef in het moment en plan vooruit. Zo vraag ik nu aan de Raad van Commissarissen wat ze over een half jaar nodig hebben. Dan plan ik terug: wat moet ik dan wanneer af hebben? Zelf maak ik elke zondagavond een lijst met alles wat ik aan het eind van de komende week wil hebben gedaan, zakelijk en privé. Soms haal ik het wel, soms niet. Soms is iets ook achterhaald door de omstandigheden. Maar daar ben ik me dan wel bewust van. Niemand doet alles elke dag perfect, dat is ook niet erg. Er gaan gewoon dingen mis. Los ze op en zorg dat ze niet opnieuw gebeuren.”

List en bedrog

Waar hij slecht tegen kan, is laksheid. “In de stuurgroep is bijvoorbeeld de afspraak gemaakt dat het verslag er binnen twee dagen ligt, dan lees je het en reageert, zodat het eventueel kan worden aangepast en de organisatie in kan. Krijg ik na twee dagen geen reactie, dan ga ik bellen. Ik kan echt bij mensen op hun nek zitten, maar na een half jaar zit die routine erin. Sturen op gewenst gedrag betekent dat wat je van anderen vraagt, je ook zelf moet doen. Dat maakt dat ook ik op tijd moet reageren of het op tijd moet laten weten als het een keer een dag

later wordt.” Wat naast laksheid ook hoog scoort op de ‘Irritatieschaal van Van Loon’ is oneerlijkheid. “De firma list en bedrog, daar kan ik ook slecht tegen. Zodra ik merk dat iemand zelf iets niet goed heeft gedaan en dat afschuift op een ander, dan krijg ik een onbedwingbare neiging om zichtbaar te maken dat diegene zit te jokken. Het is helemaal niet erg als iemand iets fout doet. Vertel het gewoon, maar draai er niet omheen. Om dat op alle levels te doorzien vereist ervaring. Op mijn 23e kon ik nog geen programma doen, simpelweg omdat je dan nog veel niet hebt meegemaakt. En om mee te mogen praten, moet je ook hebben meegedaan.”

Hindernissen weghalen

“Het belangrijkste voor mij is ervoor te zorgen dat iedereen zo goed mogelijk kan doen wat ze moeten doen. Iedereen weet wel hoe hij zijn rondje over de renbaan moet lopen. Ik ben er om de hindernissen weg te halen, zodat mensen dat nog beter kunnen doen en daar blij van worden. Daar krijg ik energie van. Het zit ook in de aard van het beestje om mensen te willen helpen. Als mensen echt betrokken en bevlogen zijn, dan geef ik moeiteloos. En ik blijf zelf leren door dingen

**“Sturen op gewenst
gedrag betekent dat wat
je van anderen vraagt, je
ook zelf moet doen.”**

te doen die ik nog nooit heb gedaan. Je moet jezelf blijven uitvinden en vernieuwen.”

Minister

Dat komt terug in zijn ambitie. “Ik zou graag aan de slag willen om de belastingdienst, het onderwijs en de zorg beter te maken. Stuk voor stuk werelden die we met elkaar enorm complex hebben gemaakt. Dat kan simpeler, met meer focus op resultaat en kwaliteit, en minder regels en controle. Mijn overtuiging is dat als je stuurt op geld, de kwaliteit onderuit gaat. Stuur je op kwaliteit, dan wordt het voor alle partijen goedkoper. Iedereen snapt dat je samen voor de gemeenschap betaalt, maar we moeten niet regie voeren op het leven van mensen via belastingen. Richt samenwerking in op basis van verantwoordelijkheden en vertrouwen. Dan kun je samen verbeteren wat nog niet goed genoeg gaat.” Op de vraag

***“Als mens is iedereen
gelijk, maar je
hebt allemaal
een andere rol.”***

of we hem op een toekomstige ministerpost kunnen verwachten, klinkt het lachend: “Ik geloof niet dat je als minister of Tweede Kamerlid de ruimte krijgt om vrij te bewegen. Dat is wel een noodzaak voor mij. Liever zou ik bijvoorbeeld in de top van een ziekenhuis willen werken. Daar kan ik meer bereiken.”



Over Niels van Loon

Niels van Loon werkt al 25 jaar op het raakvlak van business en IT. Het vak van project- en programmamanagement leerde hij hands-on: de eerste jaren op intuïtie, waarna hij onder aansturing van ervaren collega's zich verder ontwikkelde. Later kwamen daar de officiële diploma's bij, waarmee de theorie de praktijk ondersteunt. Hij werkte bij PointLogic, Berenschot, Getronics en KPMG / EquaTerra. Sinds 2012 werkt hij vanuit zijn eigen bedrijf veelal als programmamanager of interim-manager. De komende jaren wil hij zich verder toeleggen op sectoren waarvan hij vindt dat we het in Nederland met elkaar nog beter kunnen doen: gezondheidszorg, (basis)onderwijs en belastingen. Daarnaast is hij actief als sparringpartner in de vorm van 'Appcommissaris' voor het MKB, penningmeester van stichting JoinTheBubble en als voorzitter van de Raad van Toezicht van SKW Groep.



Dit artikel maakt deel uit van een reeks portretten over programmamanagers en hun leiderschap. Deze verhalen worden gepubliceerd als opmaat naar het PGM Open 2017, hét event over programmamanagement in Nederland. De geïnterviewden zijn gast op het PGM Open op 2 februari 2017. Dan is er ruimte om met hen in gesprek te gaan. Na het PGM Open wordt het materiaal verwerkt in een boek over het leiderschap van de programmamanager. Dit boek wordt geschreven door Helmuth Stoop (Twynstra Gudde), Björn Prevaas (Twynstra Gudde) en Jo Bos (Jo Bos & Co). Ga voor meer portretten en informatie over het PGM Open naar www.pgmopen.nl. ©PGM Open, 2016.