



Het geluksklavertje: Sturen van veranderingen in balans!

Inleiding

Veel veranderingen binnen de overheid worden geïnitieerd en vormgegeven door middel van programma's en projecten. Ondanks de ruime ervaring en beschikbare (theoretische) kennis, leveren deze programma's en projecten niet altijd de gewenste resultaten op. De oorzaak hiervan blijkt vaak in contextuele en praktische aspecten te zitten.

Dit roept vragen op als: Waarop moeten we ons concentreren bij het besturen van programma's en projecten? Wat zijn nu echt de belangrijkste zaken waar we aandacht aan moeten besteden om een programma of project succesvol uit te voeren?

De (on)balans in beeld

Op basis van uitgevoerde Gateway Reviews is nagegaan op welke kritische succesfactoren de 1461 aanbevelingen uit 179 Gateway Reviews aangrijpen. Uit de analyse blijkt dat 90% van de aanbevelingen betrekking hebben op een beperkte set van 13 Kritische Succesfactoren.

Op basis van een nadere analyse komt het beeld naar voren dat er sprake is van een (on)balans in de wijze waarop gestuurd wordt op hoog risico programma's en projecten. De sturing richt zich vooral op inhoudelijke en procedurele aspecten, en de relationele en culturele aspecten blijken minder aandacht te krijgen.

Sturen van veranderingen in balans!

De vele veranderingen waar de overheid voor staat raken vaak de kern van de organisatie en haar werkprocessen. Dit betekent dat bij de sturing naast inhoudelijke en procedurele aspecten ook evenveel aandacht dient te zijn voor de relationele en culturele gerelateerde aspecten. Oftewel bij programma's en projecten dient er sprake te zijn van het sturen van de verandering in balans. In balans betekent afgestemd op de fase, type opdracht en context van het programma of project.

Uit diverse literatuurbronnen, waaronder het NORA-katern "ketens de baas", blijkt dat het succes van dergelijke planmatige veranderingen toeneemt als de sturing zich richt op de volgende aandachtsgebieden:

Sturing inhoudelijke aspecten:

Richt zich er op om vanaf het begin duidelijk te hebben wat het doel van de verandering is en welke kaders en uitgangspunten voor de veranderingen zijn vastgesteld.

Sturing procedurele aspecten:

Sturing op de wijze waarop de verandering vorm gaat krijgen. Dit betreft ondermeer zaken als de gehanteerde aanpak, de gekozen werkwijze en de inrichting van de governance.

Sturing relationele aspecten:

Veranderen is en blijft mensenwerk en raakt altijd meerdere personen en/of organisaties. Het is belangrijk om de belangen en de onderlinge relaties goed in de gaten te houden en te managen. Sturing op de relationele aspecten betreft ondermeer de communicatie en onderlinge afstemming.

Sturing culturele aspecten:

Veranderingen vinden in een omgeving plaats waar ondermeer impliciete en expliciete waarden, normen, werkwijzen en patronen aanwezig zijn. De verandering die het programma of project teweegbrengt zal in meer of mindere mate invloed hebben op deze cultuuraspecten. Het is daarom van belang om in de gaten te houden wat deze zogenaamde culturele aspecten van invloed hebben op het verandervermogen van de organisatie en omgekeerd, welke impact de verandering heeft op deze culturele aspecten.

Kortom, voor het in balans sturen en beheersen van hoog risico programma's/projecten en het succesvol implementeren van de resultaten, is het van belang dat op deze vier aandachtsgebieden in samenhang worden gestuurd. Hiermee krijgt het geluksklavertje invulling en wordt de slaagkans vergroot. (zie figuur).



Figuur: Klavertje 4