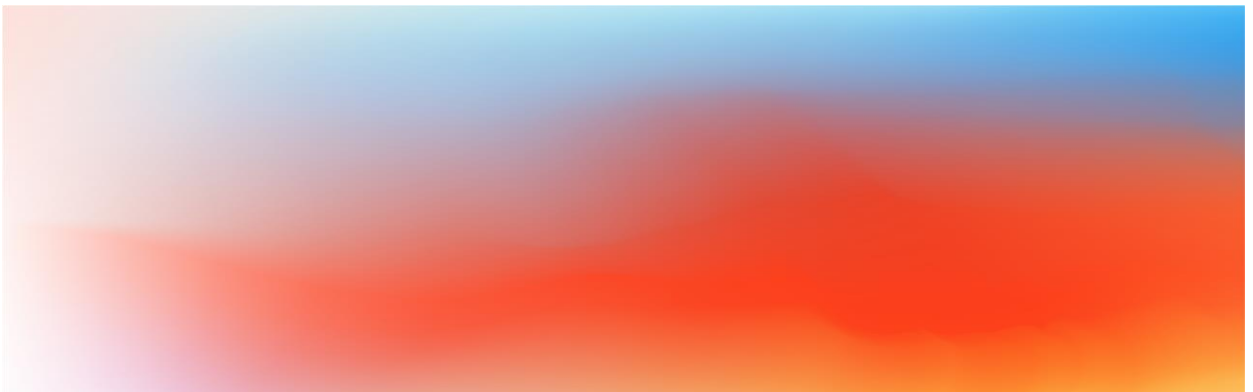


# SPIEKBRIEFJE BIJ HET SUCCESVOL OPZETTEN VAN EEN BUSINESS TRANSFORMATIEPROGRAMMA

---

4 INTERVENTIES DIE U KUNT  
TOEPASSEN BIJ HET MANAGEN VAN  
COMPLEXE VERANDERINGEN



# Inhoud

---

- 3 Vooraf
- 4 Inleiding
  - 4 Wat is business transformatie?
  - 4 Wat is een programma?
  - 4 Waarom programma management?
- 5 Fases, paradoxen en interventies
  - 5 Identify
    - 5 Sturen of empoweren?
    - 6 **Interventie 1:** Kies leiderschap dat past bij complexe verandering
  - 7 Design
    - 7 Detailplan of flexibel bewegen?
    - 8 **Interventie 2:** Erken vaagheid, werk met een 90 dagen plan
  - 9 Deliver
    - 9 Vertrouwen of controle?
    - 10 **Interventie 3:** Creëer de juiste omstandigheden voor zelfsturing
  - 12 Embed
    - 12 Sprint of marathon: hoe blijft u relevant op de lange termijn?
    - 13 **Interventie 4:** Houd de programmavisie vitaal
- 14 Tot slot

# Vooraf

---

Welkom! Ik neem aan dat u deze whitepaper met een reden heeft aangeklikt. Vermoedelijk bent u onlangs begonnen met een business transformatieprogramma of moet u er binnenkort aan geloven.

Business transformatie is een onderwerp dat voor veel bedrijven een belangrijk punt van zorg is. Het heeft als doel om organisaties te transformeren en klaar te maken voor de toekomst, maar **helaas gaat dit niet altijd van een leien dakje**.

## Waarom is business transformatie zo moeilijk?

Het zou wel eens te maken kunnen hebben met al die ogenschijnlijke tegenstellingen waardoor u van links naar rechts wordt geslingerd. Verandering vraagt om flexibiliteit, maar u wilt wel de controle behouden. Uw stakeholders vragen snelheid, maar een verandering laat zich niet opjagen. U wilt grip houden op uw teams, maar u wilt ook dat ze initiatief tonen en betekenis geven aan hun werk. U heeft behoefte aan eenvoudige oplossingen, maar ondertussen zijn de vraagstukken uitermate complex.

Herkenbare **paradoxen** die u tegenkomt in het dagelijks leven en dus ook bij het veranderen van uw business. U heeft wellicht de neiging om een keuze te moeten maken en waarschijnlijk kiest u dan zekerheidshalve de weg van de meeste controle, grip en houvast. Maar wat als u er eens met een andere bril naar kijkt? Wat als ik u vertel dat de kracht van de tegenpolen elkaar juist kunnen versterken?

## Hoe pakt u dit aan?

Op basis van onze ervaringen, aangevuld met onze kennis over Managing Successful Programmes, Value Based Project Management, Scaled Agile en SAP Activate, hebben wij voor u een spiekbriefje gemaakt als leidraad bij complexe implementatietrajecten. Denk bijvoorbeeld aan SAP S/4HANA. Hiermee geven we u de handvatten om sneller de paradoxen te herkennen die u onderweg zult tegenkomen en hier middels de juiste **interventies** adequaat op te reageren.

### 65% slaagt niet

Het transformeren van business is geen eenvoudige opgave: slechts 35% van de Board Directors zegt op schema te liggen met hun digitale transformatie doelstellingen. Bijna tweederde van de transformatie initiatieven slaagt er niet in de op voorhand gespecificeerde resultaten te behalen.

(bron: [Gartner](#))

# Inleiding

## Wat is business transformatie?

Business transformatie is een proces waarbij een organisatie haar huidige manier van werken transformeert naar een nieuwe manier van werken, om zo haar doelen te bereiken en te voldoen aan veranderende marktomstandigheden. Dit proces omvat meestal het herzien en optimaliseren van de bedrijfsprocessen, het upgraden van de technologie-infrastructuur en het ontwikkelen van de vaardigheden van medewerkers om te voldoen aan de nieuwe vereisten.

## Wat is een programma?

Een programma is een tijdelijke organisatiestructuur die is opgezet om een specifiek doel te bereiken dat buiten de normale bedrijfsactiviteiten valt. Het programma omvat een reeks gerelateerde projecten, activiteiten en andere werkzaamheden die zijn ontworpen om een verandering in de organisatie te bewerkstelligen.

## Best practice

Wij structureren programma's het liefst op basis van het **MSP framework**. MSP richt zich op het beheersen van programma's vanuit een holistisch perspectief, waardoor het mogelijk is om risico's te identificeren en te beheren, effectieve communicatie en samenwerking te waarborgen en de voortgang te monitoren en bij te sturen waar nodig. Dit resulteert in een betere focus op de beoogde resultaten en een hogere kans op succes voor het programma als geheel.

## Wat is MSP?

MSP (Managing Successful Programmes) is een gestructureerde programmamanagementmethodologie die is ontworpen om organisaties te helpen bij het coördineren en uitvoeren van complexe veranderingsprogramma's.

In de **5e editie van MSP**, die in 2020 werd uitgebracht, wordt de nadruk gelegd op het belang van leiderschap, stakeholderengagement en flexibele aanpak om programma's succesvol te maken.

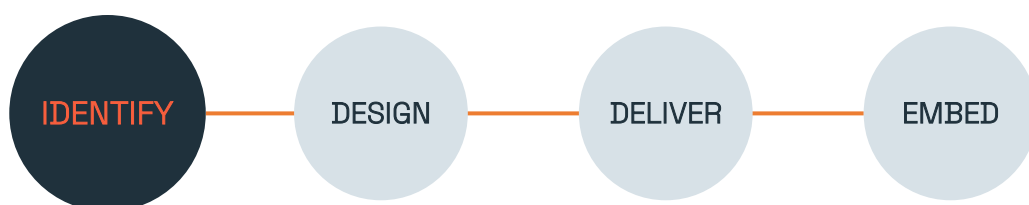


# Fases, paradoxen en interventies

---

## Over dit document

In de volgende hoofdstukken vindt u een korte omschrijving van de verschillende fases van een programma en per fase een paradox en een interventie die in deze fase van toepassing is.



## Identify

Tijdens de Identify fase worden potentiële projecten geïdentificeerd en geëvalueerd op hun bijdrage aan de strategische programmadoelstellingen. De organisatie moet zorgvuldig kijken naar de beschikbare opties en bepalen welke projecten het meest waardevol zijn voor het leveren van de capabilities.

Belangrijke taken tijdens deze fase zijn onder andere het ontwikkelen van een programme brief, het opstellen van een business case en het identificeren van belangrijke stakeholders. Daarnaast moet er een duidelijk beeld worden gevormd van de scope van het programma en moeten er beslissingen worden genomen over de organisatiestructuur en het programma management team.

## Paradox: Sturen of empoweren?

Aan de ene kant is het belangrijk dat de programmamanager een sterke visie heeft en duidelijke richting geeft aan het programma. Dit betekent dat hij of zij een sterke leiderschapsrol moet aannemen en de richting van het programma moet communiceren aan alle stakeholders.

Aan de andere kant is het ook belangrijk om de projectteams binnen het programma te empoweren en hun eigen verantwoordelijkheid te geven om bij te dragen aan het succes van het programma. Denk bijvoorbeeld aan het bieden van ruimte voor creativiteit en innovatie, maar ook aan het aanmoedigen van teams om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van de doelstellingen.



## Interventie

### Kies leiderschap dat past bij complexe verandering

---

Als u een programma begint, is een van de eerste stappen het benaderen en benoemen van de mensen die een sleutelrol binnen het programma gaan spelen. In deze korte beginfase legt u de basis met de mensen die bepalend zullen zijn voor het succes van uw programma.

Leiderschap van complexe business transformatieprogramma's vraagt om een balans tussen sturing en empowerment, waarbij men enerzijds duidelijke richting geeft en anderzijds vertrouwen heeft in de kwaliteiten en capaciteiten van de projectteams.

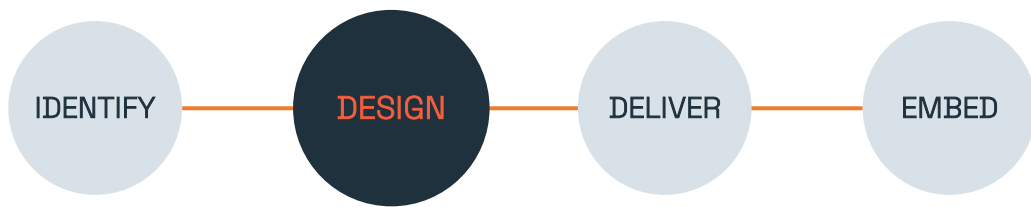
Bij het benoemen van de key spelers binnen een programma moet men beseffen dat goed leiderschap niet bepaald wordt door de positie of functie die iemand bekleedt, maar door de manier waarop iemand zich gedraagt en handelt in een specifieke context. Het gaat erom dat anderen het leiderschap erkennen en accepteren.

**“Goed leiderschap is geen functie, maar een rol.”**

Het managen van risico's en problemen en het snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden in een vage context vraagt om een ander type leiderschap dan traditionele leiderschapsstijlen, zoals transactioneel of transformationeel leiderschap. In situaties waarin er geen duidelijk antwoord of oplossing is, kan **paradoxaal leiderschap** een uitkomst bieden door het omarmen van tegenstellingen en het navigeren tussen verschillende uitdagingen.

#### Wat is paradoxaal leiderschap?

Paradoxaal leiderschap richt zich op het omgaan met tegenstellingen en paradoxen in het leiderschap. Er is vaak geen duidelijk antwoord of oplossing voor complexe problemen en het is belangrijk om tegenstellingen te accepteren en te omarmen in plaats van te vermijden. Een leider moet in staat zijn om te navigeren tussen verschillende tegenstellingen, zoals leiden en volgen, creativiteit en controle, divergeren en convergeren en stabiliteit en verandering.



## Design

De design fase is de tweede fase in de programmacyclus en richt zich op het ontwerpen van de oplossing voor de strategische verandering die het programma beoogt te realiseren.

De design fase bestaat uit vier hoofdprocessen:

1. **Identificeren van de programmaopties:** In dit proces worden alle mogelijke opties onderzocht en geanalyseerd om te bepalen welke opties het meest geschikt zijn voor het programma. Deze opties worden vervolgens in een shortlist geplaatst.
2. **Ontwikkelen van de programmaoplossing:** Het doel van dit proces is om een oplossing te ontwerpen die het programma in staat stelt om de gewenste resultaten te bereiken.
3. **Planning van de tranches:** In dit proces worden de tranches (fases) gepland die nodig zijn om de programmaoplossing te implementeren.
4. **Opzetten van de programmabeheersing:** Het doel van dit proces is om de programmabeheersing op te zetten die nodig is om de programmaoplossing te implementeren en te beheren. Het resultaat van de design fase is een programmaoplossing en een plan voor de implementatie van deze oplossing. Dit omvat ook de benodigde middelen, de programmabeheersing en het managen van risks en issues.

## Paradox: Detailplan of flexibel bewegen?

Eenzijds hebben we maar al te vaak MS Project planningen van meer dan 5000 regels de revue zien passeren. Het te rigide focussen op de planning zal echter leiden tot vertragingen en levert een gebrek aan flexibiliteit om in te spelen op onverwachte gebeurtenissen of veranderende omstandigheden.

Anderzijds zegt een globale planning vaak te weinig over de leverbetrouwbaarheid van de lopende initiatieven. U wilt zicht hebben op de scope en zekerheid hebben over de haalbaarheid van het plan. Het is dan ook van belang om afwisselend en snel te kunnen divergeren en convergeren op hetzelfde moment. Hoe doet u dat?



## Interventie

### Erken vaagheid, werk met een 90-dagen plan

---

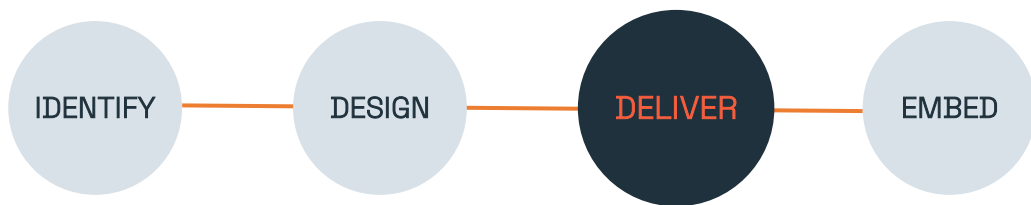
Een 90-dagenplan is een integrale detailplanning waarin de doelen en taken van alle onderliggende projecten worden gedefinieerd die in een periode van een kwartaal voltooid moeten worden. Het afbakenen van de periode tot 90 dagen helpt om een gevoel van richting en momentum te behouden, prioriteiten te stellen en goed zicht te houden op voortgang en tastbare resultaten.

Het nadeel van de detailplanning is dat het niet lekker communiceert naar uw stakeholders. Daarom is het zinvol om gedurende de looptijd van het programma te werken met een globaal plan dat zich richt op de belangrijkste doelstellingen, mijlpalen en de belangrijkste activiteiten die moeten worden uitgevoerd om het programma te realiseren.

Een voorbeeld van zo'n globale planning is de POAP (Plan On A Page). De POAP heeft als hoofddoel het creëren van een algemeen begrip van de richting en de grote lijnen van het programma, zonder te veel te focussen op specifieke details of de uitvoering van individuele activiteiten. Hang deze planning zichtbaar aan de muur en zorg dat deze integraal onderdeel is van alle communicatie met belanghebbenden.

De POAP is een nuttig instrument in situaties waarin er nog veel onzekerheid bestaat over de uitvoering van het programma, of waar de omgeving of de vereisten nog niet volledig duidelijk zijn. Het biedt een flexibele basis om te beginnen met het plannen en kan later worden aangepast en uitgewerkt naarmate er meer informatie beschikbaar komt en er meer duidelijkheid ontstaat over de uitvoering.

You don't have to see the whole  
staircase to take the first step -  
Martin Luther King



## Deliver

De delivery fase is de derde fase in het MSP-programmamangementtraamwerk. In deze fase wordt de strategie die in de voorgaande fasen is ontwikkeld, daadwerkelijk uitgevoerd en gerealiseerd.

De delivery fase omvat vier hoofdprocessen:

1. **Delivery planning:** In deze stap worden de activiteiten die nodig zijn om de programmadoelstellingen te bereiken gepland en geprioriteerd.
2. **Benefits realization management:** Dit proces richt zich op het monitoren en beheren van de voordelen die door het programma worden gerealiseerd.
3. **Risk and issue management:** Dit proces richt zich op het identificeren, beheren en verminderen van risico's en problemen die zich tijdens de uitvoering van het programma kunnen voordoen.
4. **Quality and assurance management:** Dit proces richt zich op het bewaken en verbeteren van de kwaliteit van de producten en diensten die door het programma worden geleverd.

## Paradox: Vertrouwen of controle?

Aan de ene kant is vertrouwen een belangrijke factor voor succesvol programmamangement. Het vertrouwen in de vaardigheden, motivatie en integriteit van degenen die verantwoordelijk zijn voor het programma kan leiden tot meer betrokkenheid, creativiteit en innovatie. Het kan ook de samenwerking en communicatie tussen de verschillende belanghebbenden bevorderen, wat cruciaal is voor een succesvolle transformatie.

Aan de andere kant is controle nodig om ervoor te zorgen dat het programma volgens plan verloopt en de gewenste resultaten oplevert. Dit omvat het stellen van duidelijke doelen en het monitoren van de voortgang, het beheren van risico's en het vaststellen van kwaliteitsnormen.

Maar tegenwoordig is het bijna de regel: C-level en senior management zijn hopeloos overwerkt. Elke beslissing die enige coördinatie vereist moet via hen lopen, want in piramidevormige organisaties komen de rapportagelijnen alleen bij de top bijeen. Hoe houdt u grip zonder overwerkt te raken?



## Interventie

### Creëer de juiste omstandigheden voor zelfsturing

---

Het uitgangspunt bij samenwerken is altijd vertrouwen en geen controle. Daarvoor is het nodig dat u constant in gesprek blijft over verwachtingen en betrouwbaar gedrag. Vertrouwen kent geen status quo en moet worden onderhouden. Het is dan ook zaak om bewust de omstandigheden te creëren waardoor teams zichzelf organiseren. Zelforganisatie gaat namelijk gek genoeg niet vanzelf.

#### 1. Organisatiestructuur

Hoewel hiërarchische lagen orde en stabiliteit brengen in grote organisaties, lijkt het erop dat de huidige wereld te complex is voor de beperkingen van een piramidale structuur. Om deze uitdaging aan te gaan, moeten we overstappen naar structuren van gedecentraliseerde macht.

Een mogelijke aanpak is dat de programmaorganisatie, waarbij kleine, gespecialiseerde teams verantwoordelijk zijn voor specifieke capabilities en managementtaken, onderling worden verdeeld zonder een centrale projectleider. Door deze aanpak ontstaat er ruimte voor vrijheid en verantwoordelijkheid, waardoor teamleden een groter gevoel van eigenaarschap ontwikkelen voor het gehele programma. Daar heeft u geen RACI voor nodig!

#### 2. Besluitvorming

De adviesmethode is een besluitvormingsmechanisme dat gebruikt kan worden in plaats van top-down, consensus of stemming. Iedereen kan betrokken worden bij het nemen van beslissingen.

Voorafgaand aan het nemen van een besluit, moet de betrokken persoon advies inwinnen bij mensen met ervaring in het betreffende onderwerp en degenen die direct geraakt worden door het besluit. Alle adviezen moeten zorgvuldig worden overwogen om de beste handelwijze te kiezen, zelfs als dit betekent dat een collega's advies niet gevolgd wordt.

De adviesmethode blijkt opmerkelijk effectief te zijn omdat iedereen die betrokken is bij een kwestie of mogelijkheid de kracht heeft om iets te doen en elke beslissing gebaseerd is op een vorm van collectieve intelligentie, omdat iedereen die iets zinnigs kan bijdragen, wordt gehoord.

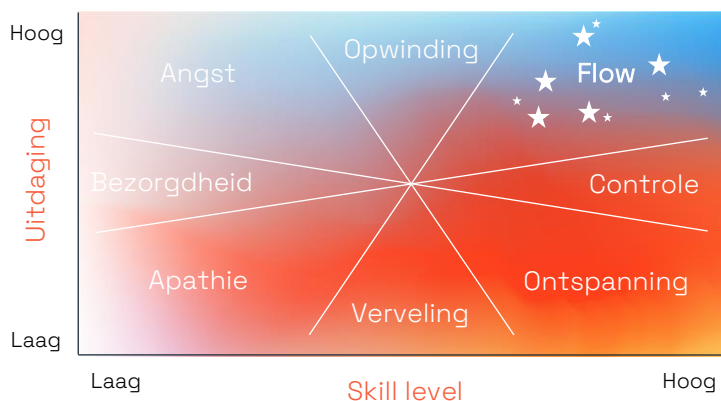
### 3. Prestatiemanagement

In een traditionele werkomgeving wordt er van het management verwacht dat ze druk uitoefenen op de medewerkers om hen uit te dagen om harder te werken en meer te presteren. Maar wat als die druk wegvalt? Zullen medewerkers dan niet gewoon lui worden? Nee, zelfsturende organisaties hebben ontdekt dat het tegenovergestelde waar is. Hoe kan dit?

In de meeste werkomgevingen worden de motivatie en ideeën van jonge medewerkers langzaam maar zeker ondermijnd door absurde beslissingen van hogerhand. Dit zorgt ervoor dat ze op den duur minder tevreden zijn met hun werk en minder gemotiveerd raken. Maar wanneer medewerkers wel in hun kracht worden gezet, voelen ze zich vaak opnieuw tot leven komen.

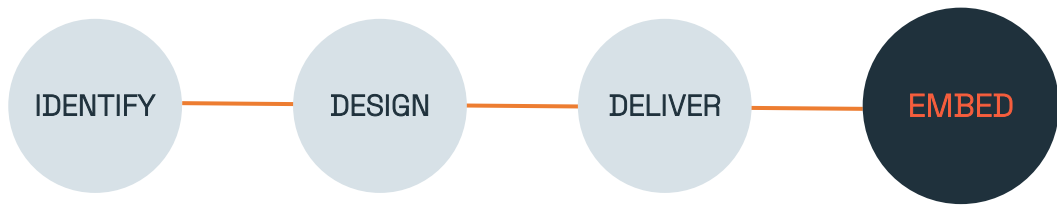
Ook de invloed van de groep speelt een rol. Wat als teams elke maand inzicht krijgen in hun productiviteit vergeleken met andere teams? Deze informatie zou openbaar moeten zijn. Als een team achterblijft, wordt het gesprek gestart om de situatie te bespreken. Het is moeilijker om je te verstoppen voor je collega's dan voor een projectleider.

Ten slotte is er het tastbaar maken van de vraag: "Waar doen we het voor?" Als werknemers nauw betrokken worden bij de interne of zelfs externe klant en hun problematiek, draagt dit bij aan hun **intrinsieke motivatie** om beter, sneller en efficiënter te werken. De realiteit is een sterkere motivatie dan hiërarchie.



### Wat is flow?

Flow is een mentale toestand die wetenschappelijk bekend staat als "optimaal functioneren" en is nauw verbonden aan iemands intrinsieke motivatie. In de context van een complexe verandering betekent dit dat het programma voldoende uitdagend moet zijn om de betrokkenheid en motivatie van het team te behouden, terwijl het team de vaardigheden moet hebben om de uitdagingen aan te kunnen en het programma succesvol te kunnen uitvoeren.



## Embed

U bent inmiddels al even onderweg en bent beland in de laatste fase van de verandering. Het embedden van de uitkomsten gaat over het verzekeren van de acceptatie, het gebruik en de voordelen van de resultaten van het programma op de lange termijn. Het gaat ook over het zorgen voor de overdracht van verantwoordelijkheid voor het gebruik van de resultaten van de Programme Manager en Business Change Managers naar de organisatie.

In deze fase is het van belang dat communicatie over de resultaten van het programma plaatsvindt op alle niveaus van de organisatie, van de uitvoerders tot de hoogste leidinggevendenden. Daarnaast worden in deze fase de gebruikers getraind binnen de organisatie die met het nieuw proces of systeem te maken krijgen.

Door de uitkomsten van het programma op de juiste manier te embedden, kunt u ervoor zorgen dat het programma een blijvende impact heeft op de organisatie. Het kan de manier waarop het bedrijf werkt veranderen en de basis leggen voor verdere verbeteringen en groei.

## Paradox: Sprint of marathon: hoe blijft u relevant op de lange termijn?

Aan de ene kant is snel handelen essentieel om te voldoen aan veranderende regelgeving, klantvraag en technologische innovatie. Uw business staat te popelen om de nieuwe oplossing in gebruik te nemen. Dit schept hoge verwachtingen van u als manager.

Aan de andere kant laat zo'n complexe verandering en met name de adoptie ervan zich niet dwingen door tijd. Een succesvolle business transformatie vergt doorzettingsvermogen en geduld. Het proces kan meerdere jaren duren en vraagt aanzienlijke investeringen aan de menskant.

De hamvraag is tweeledig: hoe houdt u de business aan u gebonden als hun geduld op de proef wordt gesteld en hoe houdt u uw teams gemotiveerd op de langere termijn?



## Interventie

### Houd de programmavisie vitaal

---

Waarom is dit belangrijk? Als de programmavisie niet regelmatig wordt besproken, kan dit leiden tot een gebrek aan richting en focus binnen het programma, en kan het voor uw mensen moeilijker worden om hun taken en verantwoordelijkheden te koppelen aan het hogere doel van het programma.

Om invulling te geven aan de programmavisie is het belangrijk om deze helder en beknopt te formuleren, zodat deze voor alle betrokkenen begrijpelijk en inspirerend is. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een krachtig statement, een visualisatie of een metafoor die het doel van het programma verduidelijkt. Een goede programmavisie vergroot ook de betrokkenheid en motivatie van de teamleden en andere stakeholders in het programma. Het verenigt waarden en maakt ze expliciet.

Maar een visie heeft wel liefde en onderhoud nodig om relevant te blijven. U zult hem er dus regelmatig moeten laten terugkomen en benadrukken, bijvoorbeeld bij de start van uw 90-dagen planning. Daarnaast kunt hem laten terugkomen in presentaties, bijeenkomsten, e-mails en andere communicatiemiddelen die het programma gebruikt om de voortgang te rapporteren. De inhoud van de visie houdt u zoveel mogelijk constant, waardoor het als een baken in de richting van het hogere doel werkt.

Een levendige visie kan ook helpen bij het betrekken van nieuwe teamleden of stakeholders die later aan het programma worden toegevoegd. Een duidelijke en relevante visie kan hen helpen om snel op de hoogte te zijn van het doel van het programma en hen motiveren om bij te dragen aan de doelstellingen.

**“De programmavisie is een belevingsmiddel dat richting geeft aan het halen van het hoger liggende programmadoel, op zo’n manier dat betrokkenen zich daaraan committeren.”**

# Tot slot

Wij hebben u als lezer willen uitdagen om eens met een andere bril naar business transformatieprogramma's te kijken. Elke verandering waarbij mensen, processen en systemen worden geraakt is complex. Het is noodzaak om een gedegen aanpak te kiezen en grip te houden op de risico's. Het blauwe van programmamanagement kan hier zeker bij helpen. Maar vergeet ook vooral niet om te investeren in de menskant, door talenten in uw organisatie te benutten en open te staan voor andere manieren van samenwerking.

Ondanks de paradoxen die inherent zijn aan het managen van complexe programma's, kunt u met de door ons omschreven interventies op een relatief eenvoudige manier een positieve draai geven aan het succes van uw programma. Een draai bovendien waarbij de nadruk ligt op intuïtievare en organischere werkvormen om tot mensgerichte resultaten te komen.

Want daarin ligt voor ons de toekomst. Wij geloven dat we (programma)organisaties niet moeten bouwen als machines, maar als levende systemen. Wij maken de blauwe wereld graag een beetje Oranjer.

**Interessant? En wilt u meer weten?** Neem contact op met een van onze consultants of lees meer over onze aanpak in een van onze [cases](#).



Frank Fondse  
Lead consultant



Vanessa Rouw  
Lead consultant



Jesse van der Zanden  
Senior consultant