

BJÖRN PREVAAS | JO BOS | HELMUTH STOOP

# LEIDERSCHAP VAN DE PROGRAMMA MANAGER

Hoe jij het  
verschil maakt  
in doelgerichte  
opgaven

Management **IMPACT**

# Voorwoord

Wij zijn gefascineerd door het vak programmamanagement, waarmee we het grootste deel van onze carrière bezig zijn geweest in de rol van adviseur, begeleider, programmamanager, vakontwikkelaar, initiator en organisator van landelijke events en netwerken. Goed uitgevoerde programma's kunnen veel betekenen voor het realiseren van de doelen van organisaties, zowel in de publieke als de private sector. Toch zien we dat er nog veel te verbeteren is in de manier waarop programma's worden aangepakt. Sommige organisaties zijn er al ver mee, andere beginnen er net aan.

We hebben inmiddels het nodige geschreven over de meer methodische kant van programma's, bijvoorbeeld in *Programmatisch Creëren* (2013), het *Program Canvas* (2016) en het 'internetboek' *Werken aan Programma's* (sinds 2014). Natuurlijk kwamen daarin ook wel de rol en het leiderschap van de programmamanager aan de orde, maar dat gebeurde eigenlijk altijd te beperkt. Met dit boek willen we die lacune opvullen, omdat we zien dat de manier waarop een programmamanager invulling geeft aan zijn leiderschap het verschil maakt tussen programma's die slagen of mislukken.

Voor dit boek hebben we veel gesprekken gevoerd met programmamanagers. Zeventien van hen hebben we in 2016 gericht geïnterviewd en van hun verhalen hebben we mooie, kwetsbare portretten opgetekend (te lezen op onze websites). Ook hebben we hen een prominente plek gegeven tijdens het PGM Open, het landelijke event over programmamanagement dat we sinds 2012 organiseren. Toen we nog eens goed naar de portretten keken, zagen we allerlei rode draden. Thema's die de programmamanagers met elkaar deelden, zoals het omgaan met macht, integriteit, vertrouwen en moed. Dat vormde het startschot voor het werken aan een gezamenlijke publicatie waarin we die thema's verder wilden uitdiepen.

Vele ontmoetingen volgden – thuis, op kantoor en op de Veluwe. We verdeelden de thema's, zochten naar gaatjes in onze volle agenda's, gingen op onderzoek uit, doken in boekenkasten, schreven, lazen elkaars stukken en gaven elkaar feedback. Het was een interessante en waardevolle zoektocht: niet altijd makkelijk, soms op het scherpst van de snede, maar steeds met respect.

En nu ligt dit boek er. We zijn er trots op, ook al weten we dat het niet compleet is en dat er ongetwijfeld nog allerlei op- en aanmerkingen bij zijn te maken. Dat hoort erbij.

We zijn veel dank verschuldigd aan alle opdrachtgevers die ons de gelegenheid gaven om met hun mensen aan het werk te gaan in ontwikkeltrajecten, trainingen, coachingsgesprekken, intervisiesessies, programmastart-ups, eilanden van reflectie en wat dies meer zij. Dat geldt ook voor die programmamanagers zelf. Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de zeventien programmamanagers die we voor dit boek portretteerden (zie het overzicht van de geïnterviewden op pagina 379). Zij waren bereid om hun vragen en worstelingen met ons te delen, om te kijken of we samen verder kunnen komen in de uitvoering van dit mooie vak. Zonder hen zou dit boek er niet zijn.

Ook veel dank aan onze werkgevers en voormalige werkgevers, zoals Twynstra Gudde. Zij hebben ons de mogelijkheid gegeven om ons dit vak eigen te maken, opdrachten uit te voeren, te vallen en weer op te staan, te schrijven, producten te ontwikkelen en daarmee te experimenteren, netwerken op te bouwen en events en communities op te zetten waarin programmamanagers elkaar ontmoeten. Dat heeft ons enorm geholpen om te komen waar we nu zijn.

Jou als lezer zijn we ook zeer erkentelijk! We richten ons in eerste instantie op programmamanagers, maar ook andere betrokkenen bij programma's vinden inspiratie in dit boek, zoals projectleiders die de stap naar programmamanager overwegen. We hopen dat we het materiaal dusdanig interessant en toegankelijk hebben gemaakt dat je momenten zult vinden om erin te grasduinen en dat het je aanzet te reflecteren op je rolinvulling.

Het feit dat Vakmedianet dit boek heeft uitgegeven, ervaren we als een grote blijk van vertrouwen. Dank Freek, Gerri, Suzanne en Hans voor jullie support bij het schrijven, redigeren, opmaken en publiceren van dit boek! We hebben jullie reflecties en kritische noten op eerdere versies van ons manuscript zeer op prijs gesteld. Ze hebben het materiaal echt beter gemaakt. We hopen in de toekomst weer een beroep op jullie te mogen doen.

Last but not least willen we onze thuisfronten bedanken voor hun steun. Niet alleen bij het schrijven aan dit boek, maar ook bij het scheppen van de ruimte om elke dag opnieuw te kunnen doen wat we leuk vinden. We merken dat ons vak behoorlijk wat van ons vraagt en dan is het bijzonder om te merken dat we thuis de plek vinden om weer op te laden. Elke dag opnieuw. Ontzettend bedankt, Helene, Regien en Manon!

*Björn Prevaas, Jo Bos, Helmuth Stoop*  
*Oktober 2018*

# Inhoud

Inleiding	13
-----------	----

## Deel I **Introductie in programmamanagement en leiderschap**

<b>I</b>	<b>Perspectieven op programmamanagement</b>	19
	<i>Bewust kiezen voor een programmatische aanpak bij een veranderopgave</i>	
1.1	Programma's passen bij deze tijd van snelle veranderingen	20
1.2	Programma's zijn gericht op het nastreven van doelen	25
1.3	Programmamanagement: verschillende benaderingen, dezelfde kerngedachte	28
1.4	Opvattingen bij onze benadering van het vak	33
1.5	Onze principes bij het werken aan programma's	35
1.6	Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	37
	<i>Intermezzo 1: Kiezen voor een bepaalde aanpak</i>	39
<b>2</b>	<b>Perspectieven op de programmamanager</b>	43
	<i>Per opgave en situatie bepalen wat de passende rolinvulling is</i>	
2.1	Algemene beschrijving van de rol van programmamanager	44
2.2	Verschillende grondvormen voor programmaorganisaties	47
2.3	Aspecten die van invloed zijn op de keuze voor een grondvorm	51
2.4	Invullen van de rol van de programmamanager	54
2.5	Competentiegebieden voor de programmamanager	58
2.6	Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	59
	<i>Intermezzo 2: Individual Competence Baseline 4.0</i>	61
<b>3</b>	<b>Perspectieven op leiderschap</b>	65
	<i>Jouw kijk op leiderschap ontwikkelen in een veranderende wereld</i>	
3.1	Een definitie van leiderschap	66
3.2	De ontwikkeling van leiderschap in de tijd	67
3.3	Verschillende perspectieven op leiderschap	68
3.4	Gebrekkige wetenschappelijke onderbouwing	74
3.5	Ankers voor leiderschapontwikkeling in een VUCA-wereld	75
3.6	Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	77
	<i>Intermezzo 3: Programme management competence framework</i>	78

Deel II **Thema's voor het leiderschap van de programmamanager**

Inleiding	91
Portret van een programmamanager Niels van Loon: 'Je moet jezelf blijven uitvinden en vernieuwen'	96
<b>Thema 1</b>	
<b>4 Kleur bekennen</b>	101
<i>Investeren in je zelfinzicht, je niche en je professionele identiteit</i>	
4.1 Persoonlijk leiderschap begint bij zelfinzicht	103
4.2 Psychologische modellen om je zelfinzicht te vergroten	107
4.3 Zoeken naar je niche als leider en programmamanager	110
4.4 Werken aan je professionele identiteit als programmamanager	112
4.5 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	114
<i>Intermezzo 4: Kleur bekennen</i>	116
<b>Thema 2</b>	
<b>5 Je inleven in de situatie</b>	121
<i>De match zoeken tussen wat nodig is en wat jij kunt brengen</i>	
5.1 Nieuwsgierig zijn en respect hebben voor verleden en heden	123
5.2 De achtergrond en de opgave onderzoeken	124
5.3 Alert zijn op je eenzijdigheid en vooroordelen	126
5.4 Je inleven in de situatie en in mensen vraagt veel empathie	128
5.5 Empathie ontwikkelen door je in te leven in generaties	130
5.6 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	133
<i>Intermezzo 5: Je inleven in de situatie</i>	135
<b>Thema 3</b>	
<b>6 Werken vanuit een visie</b>	141
<i>Zin creëren voor het programma en de betrokkenen</i>	
6.1 Betekenis van een visie voor een programma	143
6.2 Tot een visie voor een programma komen	146
6.3 De programmamanager en de visie van het programma	149
6.4 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	151
<i>Intermezzo 6: Werken vanuit een visie</i>	152

**Thema 4**

<b>7 Dienstbaar handelen</b>	159
<i>Dienend zijn aan de opgave, de mensen en de organisatie</i>	
7.1 Bokito-leiderschap werkt niet, zeker niet in een programma	161
7.2 Achtergronden bij het concept van dienend-leiderschap	163
7.3 Gedragingen van een dienend-leider	165
7.4 Dienstbaarheid is iets anders dan onderdanigheid	167
7.5 Over dienstbaarheid en motivatie	169
7.6 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	170
<i>Intermezzo 7: Dienstbaar handelen</i>	172

**Thema 5**

<b>8 Moed en kwetsbaarheid tonen</b>	177
<i>Op kritieke momenten naar voren stappen en doen wat nodig is</i>	
8.1 Moed en kwetsbaarheid als twee-eenheid	180
8.2 Moed is het juiste midden tussen lafheid en roekeloosheid	181
8.3 Moed vraagt kwetsbaarheid, kwetsbaarheid vraagt moed	184
8.4 Je moed ontwikkelen op je eigen vierkante meter	185
8.5 Reflectie voor de programmamanager	189
<i>Intermezzo 8: Moed en kwetsbaarheid tonen</i>	191

**Thema 6**

<b>9 Mensen en belangen verbinden</b>	195
<i>Vanuit oprechte interesse en in dialoog werken aan wederzijds voordeel</i>	
9.1 Bewust kiezen voor een bepaalde benadering van belangen	197
9.2 Oprecht geïnteresseerd zijn in de belangen van de betrokkenen	199
9.3 Samen zoeken naar mogelijkheden voor wederzijds voordeel	201
9.4 Werken aan duurzame relaties tussen mensen	203
9.5 Inzetten van verbindend handelen en verbindend leiderschap	205
9.6 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	207
<i>Intermezzo 9: Mensen en belangen verbinden</i>	208

**Thema 7**

<b>10 Omgaan met macht en gezag</b>	213
<i>Jezelf verhouden tot de macht om je heen en ontwikkelen van je gezag</i>	
10.1 Bewegen tussen persoonsmacht, positiemacht en hun tussenvormen	215
10.2 Hiërarchische, functionele en operationele macht onderscheiden	218
10.3 Werken vanuit macht of gezag als programmamanager	220
10.4 Verschillende machtsbronnen en beïnvloedingsstijlen inzetten	221
10.5 Functioneel en disfunctioneel inzetten van macht	223
10.6 Als de machtskaart wordt gespeeld	226
10.7 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	228
<i>Intermezzo 10 Omgaan met macht en gezag</i>	230

**Thema 8**

<b>11 Bouwen aan vertrouwen</b>	235
<i>Ontwikkelen van vertrouwen als levensader van het programma</i>	
11.1 De betekenis van vertrouwen	237
11.2 Het belang van vertrouwen in programma's	239
11.3 De ingrediënten van vertrouwen	241
11.4 Balanceren tussen vertrouwen en waakzaamheid	245
11.5 Werken aan wederzijds vertrouwen	247
11.6 Reflectie voor de programmamanager	248
<i>Intermezzo 11: Bouwen aan vertrouwen</i>	250

**Thema 9**

<b>12 Je integriteit onderhouden</b>	255
<i>Zorgen dat de betrokkenen zich netjes gedragen</i>	
12.1 De betekenis van integriteit	257
12.2 Integriteit van de programmamanager	261
12.3 Factoren en mechanismen bij niet-integer handelen	262
12.4 Ontwikkelen van integriteit	265
12.5 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	268
<i>Intermezzo 12 Je integriteit onderhouden</i>	270

**Thema I0**

<b>13 Eigenaarschap creëren</b>	275
<i>Werken aan de condities waaronder mensen verantwoordelijkheid nemen</i>	
13.1 Eigenaarschap in formele en informele zin	277
13.2 Verschillende aspecten van eigenaarschap in programma's	279
13.3 Ontwikkelen van eigenaarschap bij betrokkenen	282
13.4 Relativeringen met betrekking tot eigenaarschap en engagement	285
13.5 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	285
<i>Intermezzo 13: Eigenaarschap creëren</i>	287

**Thema II**

<b>14 Jezelf en anderen ontwikkelen</b>	293
<i>Het programma zien als motor voor ontwikkeling van mens en organisatie</i>	
14.1 Leidinggeven aan je eigen en andermans ontwikkeling	295
14.2 Doelen en strategieën bij het vormgeven aan ontwikkeling	297
14.3 Opgavegericht teamleren in je programma	298
14.4 Je mindset herkennen (en veranderen)	302
14.5 Diversiteit in leren en ontwikkelen	304
14.6 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	307
<i>Intermezzo 14: Jezelf en anderen ontwikkelen</i>	308

**Thema I2**

<b>15 Vitaal zijn en voor jezelf zorgen</b>	313
<i>Op vier dimensies werken aan je fitheid, vitaliteit en veerkracht</i>	
15.1 Het belang van vitaliteit voor de programmamanager	315
15.2 Vier dimensies van vitaliteit: fysiek, mentaal, emotioneel, spiritueel	316
15.3 De fysieke dimensie van vitaliteit	318
15.4 De mentale dimensie van vitaliteit	321
15.5 De emotionele dimensie van vitaliteit	324
15.6 De spirituele dimensie van vitaliteit	325
15.7 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	327
<i>Intermezzo 15: Vitaal zijn en voor jezelf zorgen</i>	329



**Thema I3**

<b>16 Weerstand, spanning en conflict hanteren</b>	335
<i>Onderzoeken hoe te handelen als het anders loopt dan je wilt</i>	
16.1 Kijken naar weerstand, spanning en conflict	337
16.2 Hanteren van verschillende stijlen bij conflicten	341
16.3 De programmamanager onder (langdurige) spanning	343
16.4 Hoe je zelf de weerstand veroorzaakt of de verandering blokkeert	344
16.5 Reflectie voor de programmamanager	347
<i>Intermezzo 16: Weerstand, spanning en conflict hanteren</i>	349

**Thema I4**

<b>17 Je schaduwkant (her)kennen</b>	355
<i>Je bewust zijn van je keerzijdes, je ego en je imperfectie</i>	
17.1 De schaduwkant van je leiderschap	357
17.2 Op zoek naar jouw schaduwkant en keerzijdes	361
17.3 De programmamanager en zijn ego	363
17.4 De moed hebben om imperfect te zijn	365
17.5 Reflectie voor het leiderschap van de programmamanager	367
<i>Intermezzo 17: Je schaduwkant (h)erkennen</i>	369

Epiloog door Jeroen Smit: 'Integriteit is een spier die je kunt trainen'	374
Zeventien portretten van programmamanagers	379
Inspiratiebronnen	381
Over de auteurs	391
Trefwoordenregister	395

# Inleiding

Steeds meer organisaties gebruiken programma's om doelen te realiseren en veranderingen tot stand te brengen. Programma's helpen om die doelen met de goede focus, energie, structuur en samenhang te benaderen. Werken met programma's is een bijzondere manier van samenwerken die, als je hem op de goede manier inzet, heel goed past bij deze tijd van snelle veranderingen.

Het leiderschap van de programmamanager draagt in belangrijke mate bij aan het succes van een programma. We hebben mooie voorbeelden gezien van programmamanagers die weten waar ze voor staan en met visie, passie en moed opereren. Die hun opdrachtgevers durven te 'challengen', maar ook weten waar de grens ligt. Die een goede balans vinden tussen zelfverzekerdheid en kwetsbaarheid. Die dienstbaar zijn en anderen helpen zich te ontwikkelen in hun rol. Die balanceren tussen een focus op kortetermijnresultaten en langetermijneffecten, tussen koersvast zijn en toch voldoende flexibel.

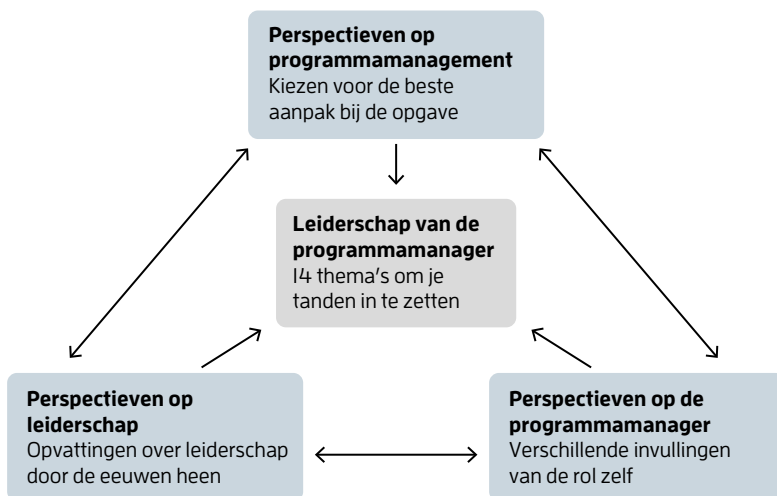
Wij zijn ervan overtuigd dat goed leiderschap en succesvol programmamanagement onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. De complexiteit en de dynamiek van programma's vragen van programmamanagers dat ze stevig in hun schoenen staan. Het is daarbij essentieel te weten wat je basis is, waar je in gelooft, wat onvervreemdbaar van jou is en wat je kleur geeft (Ruijters, 2015). Een sterke professionele identiteit en stevig geankerd leiderschap vormen de basis van de rol van de programmamanager.

Met dit boek willen we je aanzetten tot nadenken over je eigen leiderschap, je rolopvatting en je rolinvulling. We willen je helpen je eigen professionele norm diepgaander aan te boren én je bewustzijn te vergroten over je rol als leider en hoe je die kunt ontwikkelen. Daarmee hopen we dat je (nog) meer plezier gaat beleven aan je werk als programmamanager. Als we daarin slagen, dan hebben wij óns doel bereikt.

Over leiderschap is al veel geschreven. Wij gaan dat niet overtreffen. We gebruiken het wel en spitsen het toe op een specifiek type leider: de programmamanager. In handboeken over programmamanagement krijgt vaak met name de methodische, instrumentele kant aandacht. In dit boek stellen we de vaak onderbelichte kant van het vak voorop: de leider zelf. We hebben daarvoor gekeken naar de soms lastig te grijpen kenmerken van succesvolle en minder succesvolle programmamanagers, onder meer door ons oor te luisteren te leg-

gen bij de mensen die dit vak elke dag uitoefenen. We interviewden zeventien programmamanagers (zie p. 379) en kropen in hun huid om hun eigenheid te vangen in een serie portretten. Die hebben we online gezet en één ervan hebben we opgenomen in dit boek. Uit de portretten destilleerden we veertien thema's die relevant zijn voor het leiderschap van de programmamanager. Onze behoefte die thema's verder te onderzoeken en onze ambitie er handvatten bij te geven voor de dagelijkse praktijk vormen de grondslag van dit boek.

Voordat we inzoomen op de thema's (hoofdstukken 4-17) schetsen we eerst verschillende perspectieven op programmamangement (hoofdstuk 1), de rol van de programmamanager (hoofdstuk 2) en leiderschap (hoofdstuk 3). Die eerste drie hoofdstukken geven een algemene basis. Weet je voldoende over programma's en de rollen die een programmamanager kan innemen, dan kun je de hoofdstukken 1 en 2 overslaan. Hoofdstuk 3 plaatst diverse leiderschapstheorieën in een breder kader. Om meer stevigheid te geven aan je eigen opvattingen over leiderschap, helpt het je hierin te verdiepen.



**Samenhang tussen de onderdelen in dit boek**

Wanneer we de thema's bespreken die van waarde zijn voor het leiderschap van de programmamanager, wandelen we langs oude wijsheden en nieuwe inzichten. We refereren aan boeken waarin je achtergronden kunt vinden en aan de persoonlijke verhalen uit de interviews en onze adviespraktijk. We hopen

dat deze reis je inzichten geeft waarmee jij in je professionele en mogelijk ook persoonlijke leven iets kunt. Bij leiderschap gaat het om meer dan jezelf, maar het begint wel bij jezelf.

En dan is er natuurlijk de gewetensvraag: 'Is het leiderschap van de programmanager nu zo anders dan dat van andere typen managers, zoals een project- of lijnmanager?' Wij denken dat het antwoord 'ja' en 'nee' is. Een aantal thema's is ook van belang voor andere management- of leiderschapsrollen, zoals zelfkennis, het zorgen voor je vitaliteit en het kennen van je schaduwkanten. Andere thema's hebben een eigen inkleuring vanuit de aard van deze rol, bijvoorbeeld als het gaat om eigenaarschap creëren, je inleven in de situatie en werken vanuit een visie. De uitwerkingen, voorbeelden en reflectievragen in dit boek zijn steeds verbonden aan de praktijk van het leidinggeven aan programma's.

Ter geruststelling, je hoeft het boek echt niet in één keer en van kaft tot kaft te lezen. Je kunt de thema's afzonderlijk van elkaar lezen en eruit pakken wat voor jou op dit moment interessant en waardevol is. Daarvoor vind je in deel II een overzicht met een korte beschrijving van elk van de thema's. Breng voor jezelf focus aan in waarmee je aan de slag gaat in een bepaalde periode. Niet alles hoeft, en niet alles hoeft nu. Per slot van rekening moet er ook nog gewoon gewerkt worden!

En o ja, eigenlijk overbodig maar toch: waar we hij/hem gebruiken, bedoelen we natuurlijk ook zij/haar. We hopen dat je het oké vindt dat we je tutoyeren.

We wensen je veel plezier en reflectie toe!

# Over de auteurs

## Björn Prevaas

Ik begeleid mensen, teams en organisaties om met behulp van projecten en programma's hun ambities te realiseren. Dat doe ik vanuit de overtuiging en ervaring dat goed draaiende programma's en projecten enorm behulpzaam zijn bij het realiseren van complexe opgaven binnen en tussen organisaties. Sinds 1 januari 2018 werk ik, samen met mijn partner Manon Ruijters, vanuit onze Good Work Company. Hiervoor was ik onder meer elf jaar adviseur en partner bij Twynstra Gudde.



Bij voorkeur werk ik zo dicht mogelijk in de praktijk van programma's, bijvoorbeeld door ze samen met de betrokkenen te bouwen. Ook ondersteun ik directies en MT's bij het professionaliseren van hun organisaties. Omdat ik het vak een warm hart toedraag, onderneem ik allerlei initiatieven om het verder te ontwikkelen. Zo heb ik in 2014 samen met Theo van der Tak *Werken aan Programma's* gelanceerd, een veelgebruikt platform over programmamanagement. Samen publiceerden we in 2016 ook het *Program Canvas*. Al jaren heb ik een actieve rol in het PGM Open en het PGM Open Netwerk, een event en een platform voor kennisontwikkeling, ervaringsuitwisseling en netwerkvorming tussen programmamanagers.

En nu is er dit boek. Lange tijd had ik eigenlijk niet zo heel veel met het onderwerp leiderschap, moet ik eerlijk vertellen. Maar de gesprekken met programmamanagers en het schrijven hebben dat veranderd. Het heeft me ook weer veel geleerd over mijn eigen leiderschap en mijn persoonlijke thema's. Ik hoop dat we met dit boek een nieuwe, waardevolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vak en bovenal aan de toppers die er elke dag invulling aan geven: de programmamanagers zelf.

[bjornprevaas@goodworkcompany.nl](mailto:bjornprevaas@goodworkcompany.nl)

[@bjornprevaas](https://www.linkedin.com/in/bjornprevaas/)

[www.linkedin.com/in/bjornprevaas/](https://www.linkedin.com/in/bjornprevaas/)

[www.goodworkcompany.nl](http://www.goodworkcompany.nl)

[www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl)

## Jo Bos

Al meer dan 25 jaar werk ik aan de professionalisering van programma's en projecten in organisaties. Sinds 2011 als zelfstandig adviseur vanuit Jo Bos & Co, daarvoor als adviseur en directeur van diverse adviesbureaus (Kern Konsult, Phaos). Het organisatieontwikkelingsvak heb ik daarvoor geleerd als organisatieadviseur, hoofd van de organisatieadviesafdeling en programmamanager bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselvoorziening.



Mijn persoonlijke ambitie is bij te dragen aan de ontwikkeling van project- en programmamanagement in Nederland. Dat heeft vorm gekregen in een aantal boeken die ik met een paar collega's heb geschreven (*Projectmatig Creëren*, *Programmatisch Creëren*, *PMC Compact* en *Project Canvas*), verschillende bijdragen aan andere boeken en in een initiërende rol in het PGM Open en het PGM Open Netwerk.. Daarnaast ben ik kerndocent van de Leergang Strategisch Programmamanagement van AOG School of Management.

Ik ben ervan overtuigd dat programmamanagement een grote bijdrage kan leveren aan de verder groeiende noodzaak om in organisaties en in de samenwerking van meerdere organisaties flexibeler en wendbaarder aan opgaven te kunnen werken. Die manier van werken vraagt om een nieuwe taal, nieuwe sturingsconcepten en nieuwe methodieken. Programmamanagement kan daaraan bijdragen.

Daarbij geloof ik dat een succesvol programma vooral zijn basis vindt in persoonlijk leiderschap en de wil om samen te werken. Daaraan werk ik elke dag met plezier in organisaties die de slag naar opgavegericht werken maken, in de begeleiding van het opzetten of uitvoeren van programma's en in coaching van programmamanagers en -teams. En dat levert ook weer nieuwe inzichten op.

[jobos@jobosenco.nl](mailto:jobos@jobosenco.nl)

[@jobos2](#)

[www.linkedin.com/in/jo-bos-2a445b7](http://www.linkedin.com/in/jo-bos-2a445b7)

[www.jobosenco.nl](http://www.jobosenco.nl)

## Helmuth Stoop

Sinds ik op 1 januari 1997 bij Twynstra Gudde binnenliep, ben ik verliefd geworden op de werkwijzen van project- en programma-management. Het is zo'n enorm rijk gedachtegoed geworden. Daarvan plukken heel veel mensen dagelijks de vruchten bij het op- en aanpakken van complexe, tijdelijke opgaven. Iets een project of programma noemen is geen kunst, maar een opgave professioneel projectmatig of programmatisch aanpakken vraagt kunst (en vliegwerk) en kunde.



De spanning tussen de eenvoud van het gedachtegoed en de weerbarstigheid in de toepassing in de praktijk is altijd voelbaar. Mijn passie en talenten liggen in het helpen van project- en programmamangers en ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers bij het omgaan met die spanning. Dat doe ik onder meer door begeleiding in de praktijk, persoonlijke coaching en teamcoaching en advisering van sleutelfiguren rond projecten en programma's.

Vanuit mijn achtergrond als bestuurs- en organisatiewetenschapper met een voorliefde voor organisatiepsychologie ben ik gefascineerd door vraagstukken omtrent governance in projecten en programma's. Ook professionaliseer ik organisaties in project- en programmamangement. Ik ontwikkelde Het KOMPAS©, een analyse- en diagnosemodel dat inzicht geeft in organisatiekenmerken die belemmerend en bevorderend zijn voor het werken in, aan en met programma's.

Samen met mijn collega-auteurs heb ik een actieve rol in PGM Open en diverse productontwikkelingen in het vakgebied. Na eerdere 'kleine' publicaties is dit boek voor mij een mijlpaal. Het onderstreept de bijzondere rol van de programmamanager. Vanuit mijn bewondering en respect voor de programmamangers die ik ken en mijn professionele nieuwsgierigheid naar de succeskenmerken van deze bijzondere types heb ik met overgave mijn bijdrage aan dit boek geleverd.

hsp@tg.nl  
 @helmuthstoop  
[www.linkedin.com/in/helmuth-stoop-434684](http://www.linkedin.com/in/helmuth-stoop-434684)  
[www.tg.nl](http://www.tg.nl)

In programma's werken mensen op een bijzondere manier samen aan het nastreven van doelen, zoals het realiseren van de energietransitie, het verbeteren van de dienstverlening van een organisatie of het vergroten van de bereikbaarheid van een stad. Programmamanagement is het vak dat de betrokkenen helpt dit soort opgaven doelgericht en samenhangend aan te pakken.

Er is inmiddels veel gepubliceerd over de methodische kant van programmamanagement, maar veel minder over de rol en het leiderschap van de programmamanager. Met dit boek vullen we die lacune op. De manier waarop een programmamanager zijn leiderschap vormgeeft, maakt in belangrijke mate het verschil tussen programma's die slagen en programma's die mislukken.

In dit boek hebben we 14 thema's uitgewerkt die het fundament vormen onder het leiderschap van een programmamanager. Per thema hebben we theorie en praktische handvatten opgenomen. Daarmee willen we je aanzetten tot gerichte reflectie op je eigen rolopvatting en rolinvulling. We hopen dat je met dit boek je leiderschap als programmamanager verder kunt ontwikkelen.

