Het verbinden van mensen aan een idee of een thema, zonder veel hiërarchische macht: dat is wat mij zo boeit aan dit vak", zegt Peter Coesmans. "Door een brede kijk echt meerwaarde bereiken, voor een mooiere wereld. Hoe krijgen we dat voor elkaar in situaties die vaak niet in de boekjes beschreven staan?" Dat was ook precies de vraag die hij zichzelf stelde voor zijn meest recente programma bij ASML. Een gesprek over het doorbreken van Chinese muren, agile management, regievoering zonder macht en de noodzaak van zelfverzekerdheid.

“Je maakt het verschil door te blijven verbinden, lullen en lachen”

“Ik was oorspronkelijk gevraagd voor kwaliteitscontrole, tot mijn directe leidinggevende me vroeg dit programma te gaan doen: de manier verbeteren waarop ASML de machines ontwikkelt, bouwt en onderhoudt. Zoals in zoveel organisaties waar verbeteringsprogramma’s worden doorgevoerd, hebben ook hier de betrokken afdelingen hun eigen doelen en manieren om projecten uit te voeren. Je kunt het een ‘eigen taal’ noemen. Om de verandering te kunnen realiseren, moeten de betrokken onderdelen gezamenlijk verbeteren. Het eigenaarschap van dit programma ligt dus in feite dwars door Chinese muren. Dat zorgt voor een extra uitdaging voor de besluitvorming en het richten van stakeholders.”

Overredingskracht

“Als programmamanager val ik ‘buiten de lijn’, ik heb feitelijk geen positie of macht. Elk project en programma wordt per half jaar herijkt: er wordt bekeken of er verder in geïnvesteerd wordt en hoeveel. Ook bij een personeelswisseling in de programmasturing begint het spel opnieuw. Daardoor is er soms weinig continuïteit, en moet je met regelmaat terug naar af: kijken waar de lijntjes lopen en hoe het spel te spelen. De meeste tijd ben ik daardoor kwijt aan het (her)bouwen van bruggen. Ik moet overal letterlijk lullen als Brugman en ik kan het alleen halen op overredingskracht. Daarnaast is het een echte expert-organisatie. Om een serieuze gesprekspartner te kunnen zijn, moet ik wel snappen hoe de machines die gebouwd worden in elkaar zitten.”

Organisch

“Een programmamanager is in dit deel van de organisatie betrekkelijk nieuw”, zegt Coesmans. “En dat geldt al helemaal voor organisch programmamanagement. Ik ben geïntegreerd bezig, stuur op de waarom-kant, niet alleen de wat/hoe-kant. Ik kom niet verder als ik zeg: het moet anders. Wel door oprecht verbaasd te blijven en steeds weer te vragen: ik vind dit vreemd, waarom is dit zo? Door de organische manier van werken, met voortdurende aanpassingen, was er na anderhalf jaar nog geen programmaplan. Drie keer ben ik eraan begonnen, maar door de veranderlijkheid van de organisatie en het netwerk moest het alweer anders toen ik nog maar halverwege was.” Zo lang geen programmaplan hebben, kan voor sommige programmamanagers vloeken in de kerk zijn. “Ik ben gewend aan te sluiten bij wat er gebeurt en dan een stapje verder te gaan. Steeds kijken: waar zit het elastiek en hoe kun je dat oprekken? Alle boekjes kunnen het nog zo mooi vertellen, maar programmamanagement is toch vooral faciliteren. Je bent niet klaar als iets is opgeleverd, maar als het effect heeft. Ik ben allergisch voor projectmanagers die zeggen: ‘Hier is je huis en de restpuntenlijst, veel plezier ermee.’ Je hebt de verantwoordelijkheid om samen te maken wat

“Als ik met mijn vuist op tafel moet slaan en gebruik moet maken van hiërarchische macht, dan ben ik niet op mijn plaats.”

Het programma: Automated Sequence Execution bij ASML

Peter Coesmans nam in 2015 het programmamanagement op zich van het (toen) startende programma 'Automated Sequence Execution'. Dit programma is gericht op het realiseren van een nieuwe manier van ontwerpen, bouwen en onderhouden van de machines van ASML. De eerste tranche is vrijwel afgerond, de tweede tranche startte november 2016. Begonnen als een programma met één project, is het uitgegroeid tot een programma met meerdere, zeer verschillende projecten en initiatieven.

"Als je waarde hecht aan je positie, dan ben je al snel je speelruimte kwijt."

je wil. Twintig jaar geleden was het normaal om een ander - de opdrachtgever - de baten te laten realiseren, maar ik ben blij dat dit niet meer zo is."

Agile

"We zijn het programma hier langzaam aan het converteren naar agile: steeds schakelen en experimenteren hoe je samen naar een hoger niveau kunt komen. Ik wil de mensen leren om steeds opnieuw na te denken over waar het ook al weer om ging. Dat is iets anders dan een oplossing vooraf helemaal uitdenken en dan uitvoeren, want dan kan je onderweg niet meer goed aanpassen. Mijn programma is heel organisch, je moet voortdurend aanpassen. Daardoor kan het gebeuren dat je dingen weggooit die eerder heel belangrijk leken. Dat kan pijn doen, dat snap ik. Mijn productieteams zijn langzaam agile aan het werk. Als programmamanager is het vooral ook mijn taak alle shit van mijn teams weg te houden, zodat zij door kunnen."

Doorbraak na weerstand

Als agile manager van het eerste uur is Coesmans voor dit programma de juiste man op de juiste plek. Toch had hij aanvankelijk de nodige twijfels, omdat er met de opdrachtgever nogal eens een verschil van inzicht was in hoe het programma vorm moest krijgen. "Wat scheelde was dat ik steeds argumenten bleef zien om door te gaan. Ook merkte ik dat ik blijkbaar te snel ging, te ver vooruit keek. Daarom ben ik gaan temporiseren. Voor changemanagement heb ik iemand aangenomen, omdat ik op te veel borden speelde en daardoor te veel reactief was. Na verloop van tijd komt dan toch een vliegwiel op gang. Enkele maanden later was er een doorbraak. Er komt geloof en je wordt een voorbeeld. Stapje voor stapje bewijst de aanpak zich. Nu is er geen enkele twijfel meer over de baten van mijn programma. Alle eigenaren van dit programma zitten inmiddels in een programmaboard. Men ziet dat het team samenwerkt. Dat dwingt respect af, maar draagvlak creëren blijft voortdurend nodig."

Principieel pragmatisch

Hoe hij dat doet? "Mijn enige macht is informatiemacht. Ik zorg ervoor dat mijn communicatie beter is dan wat men bij ASML gewend is. Dat betekent zelf praten over wat je aan het doen bent, maar vooral ook andere mensen laten praten. Laten zien dat je ze helpt. Snappen wat de ander doet en

“Met vasthouden aan schijnzekerheden als een planning lever je niet wat echt nodig is.”

zegt, en zijn taal spreken. Ik ben principieel pragmatisch. Ik leg de zaak op tafel zoals ik het zie en wil weten hoe de ander het ziet, heel transparant. Daardoor kun je in gesprek blijven en verbinden. Dan pas lever je wat de organisatie echt nodig heeft. Er is vaak een groot verschil tussen wat men denkt nodig te hebben en wat echt nodig is. Houd je vast aan een plan of aan schijnzekerheden als een planning, dan lever je vaak niet wat echt nodig is. Je maakt dus eigenlijk het verschil door te blijven verbinden, lullen en lachen.”

Geen zweep

Hij vervolgt: “De standaard change techniek is voorlopers meenemen en bij notoire afhakers de zweep erover om ze mee te krijgen. Maar ik ben geen manager die eerst slaat en dan vraagt. Ik ben meer van de zachte stok, van verbinden. Begrip blijven tonen voor andere partij, snappen dat er verschillende stakeholders zijn die op verschillende manieren bij het programma zijn betrokken en andere prioriteiten hebben. Wat is nog wel mogelijk en hoe kun je daar een vorm in vinden? Waar vinden we elkaar wel? Ik ben op zoek naar de taal van de ander: what makes them tick? Mijn invloed is: ‘Kijk we hebben het samen gedaan’. Als ik met mijn vuist op tafel moet slaan en gebruik moet maken van hiërarchische macht, dan ben ik niet op mijn plaats.”

Waarheid

Op boekjes vertrouwt hij niet blindelings. “Het Handboek Soldaat is handig in je rugzak, maar je hebt in de praktijk te maken met mensen. Mensen die iets willen. Daarvoor is meer nodig dan denkkracht. ‘De’ waarheid bestaat niet, de waarheid is een constructie. We creëren een waarheid met z’n tweeën. Komt er een derde bij, dan verandert ook de waarheid. Van irrationaliteit lig ik niet wakker, ik weet dat het gebeurt. Ik blijf gewoon net zo lang met mensen communiceren totdat we met elkaar een weg hebben gevonden die werkt. Dat duurt even. Voor mezelf kijk ik steeds of ik op het juiste moment heb bijgeschakeld? At the end of the day gaat het toch om je best doen.”

Klappen incasseren

Wat moet een programmamanager in elk geval kunnen? “Klappen incasseren. Meer dan als projectmanager, waar je je nog kunt verschuilen achter processen. En om klappen te kunnen incasseren, moet je redelijk volwassen zijn, zelfverzekerd zijn. Dat leer je door tegen muren aan te lopen, door te leven, feedback te vragen, door goede intervisie. Daarom heb ik het ook over regievoering zonder macht. De zekerheid om zo te kunnen werken haal je uit jezelf. Als je je omgeving nodig hebt om positieve energie te krijgen, dan ben je onvoldoende zelfverzekerd. Met leeftijd heeft dat niet zo veel te maken. Ik heb hele goede programmamanagers gezien van 25. Het gaat erom dat je goed in je vel zit, zelfvertrouwen hebt en jezelf kent. In dit programma heb ik wel veel meer van mezelf moeten stoppen dan in andere programma’s. Daardoor heb ik ook veel over mezelf geleerd. Kan ik dit? Waarom doe ik dit?”

Speelruimte

“Waar mijn grens ligt? Op persoonlijk vlak ligt die heel ver weg, dat heb ik ook hier gemerkt. Ik pas me gemakkelijk aan om datgene te doen waarvan ik denk dat het nodig is voor succes. Wat ik wel essentieel vind: waar ik

mee bezig ben, moet beklijven. Het mag niet in een kast verdwijnen. De bedoeling van mijn werk is een mooiere organisatie maken. De organisatie veranderen kan ik niet, ik kan alleen de organisatie helpen zichzelf te veranderen. Je doet dit werk dan ook nooit alleen, maar samen. Je bent met elkaar keihard bezig een iets mooiere wereld te maken. Dan kan het niet zijn dat die wereld instort als ik wegga. Daarom begin ik ook vanaf dag één met overdragen. Bij een andere opdracht in Nijmegen heb ik mezelf destijds weggeorganiseerd: er was een plateau bereikt en ik zag wel nieuwe mogelijkheden, maar er was vooral rust nodig. Dat ging beter met iemand anders aan het roer vond ik. Of dat wegcijferen is? Dat weet ik niet. Voor mij het belangrijkste: doe ik wat ik graag doe? Als je waarde hecht aan je positie, dan ben je al snel je speelruimte kwijt."

Bassist

Hij vervolgt: "Het gaat voor mij om de vrijheid om positie te kiezen: zo nu en dan achteraan, soms vooraan. Naast mijn werk ben ik bassist in een band, dat tekent mij ook als persoon. Bij een band met een slechte zanger zegt iedereen: wat een slechte zanger. Bij een band met een slechte bassist zeggen ze: wat

"We creëren een waarheid met z'n tweeën. Komt er een derde bij, dan verandert ook de waarheid."

een slechte band. Want die bepaalt het ritme. Tegelijk staat die bassist vrijwel nooit vooraan, maar laat anderen schitteren. In mijn werk ben ik mensen voortduren aan het motiveren om in beweging te komen voor het programma, ook als door voortschrijdend inzicht de afspraken wijzigen. Dat vinden ze niet altijd leuk. Daar coach ik ze dan bij, ik neem hen mee om onderweg te leren, door te kijken waar hun motivatie zit. En als een andere programmamanager op een bepaald moment beter is voor het ritme, dan vind ik wel weer iets anders leuks."

Spelen met posities

Coach, programmamanager, facilitator: tijdens het gesprek zijn al de nodige rollen en posities voorbij gekomen. "Ik ben het allemaal, ik ben ook een trainer en consultant. Mensen vinden dat wel eens lastig, hebben graag houvast. Dan vragen ze zich af: wat heb ik nou aan jou? Ik heb geleerd dat expliciet te maken: vanuit deze stoel kijk ik nu door deze bril en ik ga niet op een andere stoel zitten. In mijn huidige opdracht heb ik de rol van programmamanager, dan ga ik me niet druk maken om de kwaliteit van het programmamanagement of projectmanagement in het algemeen. Vanaf die ene stoel ga ik wel weer verbinden. En gevoelsmatig ben ik altijd mezelf. Je kunt pas spelen met je positie als je die los ziet van jezelf."

Duurzaamheid

Wat Coesmans als programmanager nog graag op zijn pad krijgt, is een programma op het gebied van duurzaamheid. "En dan duurzaamheid in de brede zin: hoe maken we een mooiere wereld langs People, Planet en Profit in balans? Ik zie dat wij als project- en programmamanagers ons dat steeds meer aantrekken en snappen dat we daarvoor echt verantwoordelijkheid dragen. Niet alleen als de opdrachtgever erom vraagt. Hopelijk brengt mijn pad me daar meer naar toe."

Over Peter Coesmans

Hij begon als informaticus, was kort universitair onderzoeker om vervolgens het trainingsvak in te rollen. De reden: 'Ik vind mensen leuker dan computers.' Al snel werd hij onderdeel van wat later de 'agile' stroom is gaan heten, zo was hij de eerste gecertificeerde DSDM'er (Dynamic Systems Development Method) in Nederland. Omdat hij 'doen' leuker vindt dan vooral praten maakte hij vanuit de consultancy de overstap naar het vak projectmanagement. Zijn eerste programma, ergens aan het begin van deze eeuw, was een Agile programma bij AXA verzekeringen: een complex van vijf aan elkaar gekoppelde IT ontwikkel- en organisatieveranderingstrajecten. Daarna leidde hij verschillende programma's in de energiesector, van een fusietraject tot het verbeteren van de manier van werken of om de capaciteit van het werken met projecten en programma's te verbeteren. Als interim manager ging hij vervolgens aan de slag als hoofd project- of programmabureau bij de overheid, infrastructuur en food, met als additionele opgave het verbeteren van de competenties. Enkele jaren geleden kwam hij terecht bij een veranderprogramma in de high tech. Hij schreef mee aan de internationale standaard voor programmamanagement als onderdeel van de ICB4 en zat in het bestuur van IPMA Nederland.

PGM OPEN | samen werken aan vernieuwing

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.