

## **Minder projectmanagers en meer projectLeiders**

Veranderen, wie heeft er momenteel niet mee te maken? En hoeveel veranderinitiatieven worden er niet vormgegeven via projecten? Heeft u zich wel eens afgevraagd wat in de kern eigenlijk het doel is van die projecten? En heeft u wel eens goed gekeken naar de kerncompetenties zijn van de projectmanagers die deze projecten leiden? Ik zie een probleem: u ook?

### **Projecten en verandering**

Het dringt gelukkig steeds meer tot de gevestigde projectmanagement orde door dat ieder project leidt tot een of meer veranderingen. Ik zou de stelling zelfs aandurven dat ieder project tot een verandering leidt. Achter ieder project ligt namelijk een veranderwens die de feitelijke aanleiding voor het project is geweest. Geen project begint namelijk uit zichzelf. De veranderwens is op zich weer een afgeleide van de geldende bedrijfsdoelen of -strategie.

Gegeven de verandering die een project teweeg brengt, betekent dit iets voor de mensen in de projectomgeving. De verandering heeft vaak betrekking op de actuele werkwijzen die door de mensen gehanteerd worden. Het project levert concrete zaken (deliverables) op die door de betreffende mensen gebruikt moeten gaan worden om het beoogde resultaat te behalen. De genoemde mensen blijken daarmee de uiteindelijke sleutel tot het bereiken van de achterliggende veranderwens in handen te hebben. Binnen het project is het dus de uitdaging om via het opleveren van concrete resultaten (de deliverables), het gebruik ervan te stimuleren (veranderende werkwijzen), waardoor de gewenste verandering bewerkstelligd wordt.

### **De projectmanager**

Kent u projectmanagers? De types die met opgerolde Gant-charts, actuele begrotingen en bijgewerkte risicotabellen onder de arm, het projectteam zo trachten te managen dat de afgesproken deliverables op tijd en binnen budget worden opgeleverd. En dat is al lastig genoeg.

De gebruikers moeten niet zeuren: die hebben immers de specificaties mogen opgeven en die zijn straks weer aan de beurt als ze de opgeleverde zaken moeten gaan accepteren. Klinkt alsof ik het vandaag nog gehoord heb....

Ziet u het probleem nu duidelijker? De projectmanager zal zich in eerste plaats bekommeren om de afgesproken deliverables binnen de gestelde kaders op te leveren. Hij houdt zich niet bezig met het gebruik van deze deliverables, laat staan met het bewerkstelligen van de beoogde verandering. Dat laat een projectmanager meestal over aan de opdrachtgever. Alsof die daar zoveel tijd voor heeft, als hij daar de capaciteiten al voor zou hebben.....

Het trieste is dat het de projectmanagers op deze manier geleerd is. Een hele industrie richt zich op het doceren van harde managementtechnieken, het certificeren erin en het opschrijven ervan in de meest fraai geïllustreerde boeken. Waarom? Omdat het zo lekker tastbaar is en omdat het de projectmanagers en opdrachtgevers zo'n lekker gevoel van schijnzekerheid geeft. Hebben we het onder controle, dan zal het wel goed komen. Het managen van dingen is nog altijd makkelijker dan het leiden van mensen. Maar is het echter genoeg....

## De projectLeider

De projectmanager moet zich in mijn ogen weer terugvormen tot projectLeider. Hoewel in de afgelopen jaren een projectmanager uiteindelijk op een hogere plaats in de hiërarchie terecht is gekomen dan een projectleider, pleit ik voor het doorevalueren van de managers naar projectLeiders. We hebben namelijk naar mijn mening minder managers en meer Leiders nodig!

De uitdaging voor projectmanagers ligt in het eigen maken van 3 thema's, die in de toekomst steeds belangrijker worden:

- **Het Leiderschapthema:** de evolutie van de projectmanager naar projectLeider houdt in dat de projectmanager het managen van middelen niet meer als hoofdzaak, maar meer als een belangrijke bijzaak gaat zien. De focus komt meer en meer te liggen op het leveren van de effecten van het projectresultaat, passend in de omgeving. De projectmanagementmethode is hierbij slechts een hulpmiddel. Deze werkwijze vraagt om leiderschap. Leiderschap dat zich richt op de projectteamleden en op de relevante omgeving van het project. Daar waar de klassieke projectmanager meer gericht was op efficiëntie (via efficiënt gebruik van middelen resultaten leveren), is de toekomstige projectLeider gericht op effectiviteit (het leveren van de beoogde effecten en veranderingen die via het gebruik van projectresultaten behaald moeten worden);
- **Het Veranderthema:** het veranderthema is het directe resultaat van het leiderschapthema. Verandering in de projectomgeving is het middel om via de opgeleverde projectresultaten de beoogde doelen te behalen. Het gebruik van projectresultaten levert altijd verandering op voor diegene die de projectresultaten moeten gaan gebruiken. Hoewel volgens de meeste literatuur de projectopdrachtgever verantwoordelijk is voor het behalen van de beoogde effecten, verwacht ik dat de projectLeider van de toekomst daar een steeds groter aandeel in zal krijgen. Dit heeft te maken met de beperkte tijd en soms ook kunde die opdrachtgevers hebben om zich actief in te zetten voor het doorvoeren van de benodigde veranderingen;
- **Het Ondernemersthema:** uit de twee voorgaande thema's vloeit automatisch het laatste thema voort: het ondernemersthema. Als we leiderschap combineren met veranderkunde, dan missen we nog één aspect dat nodig is om in de toekomst als projectLeider succesvol te zijn. Het gaat hier om het bekend zijn met en het doorleven van bedrijfsdoelstellingen. ProjectLeiders die de actuele bedrijfsdoelstellingen als basis voor hun projecten laten gelden, creëren hiermee meerwaarde voor hun organisatie.

Hiermee ligt voor mij de uitdaging voor de projectleider van de toekomst vast: het doorvoeren van veranderingen die het gevolg zijn van zijn project om uiteindelijk bedrijfsdoelstellingen te behalen. De projectleider als realisator van de dromen van de opdrachtgever: de dromenvanger.

Reacties en discussies zijn welkom op [info@innervisie.nl](mailto:info@innervisie.nl).

Rob Buijtendijk

Algemeen directeur

InnerVisie BV

Specialisten in strategie-implementatie