

Het PM3-model (deel 1)

Een nieuw model?

Alsof er nog niet genoeg modellen rondom het projectmatig werken bedacht zijn! Dat dacht ik ook toen ik ermee bezig was. En toch had ik er behoefte aan. De bestaande modellen kwamen niet tegemoet aan mijn wens in één schema alle aspecten van het projectmatig werken te verenigen. Allen schieten tekort. Allen zijn gericht op het beheersingsaspect van projectmanagement. Dat er sprake is van een omgeving krijgt weinig aandacht. Het proces en procesmanagement wordt vaak als tegenstrijdig met projectmanagement gezien. En dat er ook nog een vakinhoudelijke kant aan projecten zit lijkt helemaal vergeten!

In mijn ogen dus drie aspecten die een nadere uitwerking behoeven:

- omgeving
- proces
- vakinhoud

De beheerskant behandel ik verder niet, daar gaan al die andere modellen over. De beheerskant krijgt wel een plaats binnen het model. Geen prominente plaats, maar één die gelijkwaardig is aan proces en vakinhoud. Daarmee wordt het model evenwichtiger.

In het eerste deel van dit artikel worden de drie ontbrekende aspecten behandeld. Ook geef ik een eerste beeld van het model. De invulling van het model volgt in een tweede deel van dit artikel dat in het volgende nummer van Projectie wordt geplaatst.

OMGEVING

Een project staat nooit alleen. Er is een externe opdrachtgever. Voor hem vervult het resultaat van het project een rol in het tot stand brengen van een missie of anderszins geformuleerde doelstellingen. De projectleider legt verantwoording over zijn project af aan deze externe opdrachtgever.

Het project vindt plaats vanuit een organisatie. Deze organisatie kan dezelfde zijn als die van de opdrachtgever. Bij de meeste projecten is dit niet het geval. Binnen de uitvoerende organisatie dient de projectleider ook

verantwoording af te leggen. Degene aan wie de projectleider binnen zijn organisatie verantwoording aflegt is de interne opdrachtgever.

Daarnaast kent elk project allerlei stakeholders. Deze laat ik hier even buiten beschouwing. Stakeholdermanagement kan immers ook als onderdeel van het beheersinstrumentarium worden gezien, en dat krijgt in andere modellen al voldoende aandacht. De omgeving die ik hier relevant acht is een tweeledige en wordt gevormd door die van de organisaties van de interne en externe opdrachtgevers. Deze omgeving vormt de basis waarbinnen het project gestalte krijgt. Die organisaties brengen hun eigen missies, wetten, regels, mores en cultuur mee. Je kan ze eenvoudig niet negeren. Nogmaals: ze vormen de basis van het project!

Een externe werd ooit ingehuurd door mijn vorige werkgever. Hij had een team om zich heen van frisse, jonge mensen. Op een dag zag een vaste medewerker die geen deel uitmaakte van zijn team een projectplan uit de printer rollen. Hij zag zeer uitgebreide opsommingen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en vroeg zich af waar deze externe mee bezig was. Er was immers een uitgebreid kwaliteitshandboek, de afdeling was ISO-gecertificeerd. Degene die de externe had ingehuurd had verzuimd dat te vertellen. De externe had er eenvoudig nooit aan gedacht. ISO-certificering stond nog in de kinderschoenen en zijn bedrijf was daar nog niet eens aan begonnen. Hij had veel zinvol werk verricht, alleen het was volledig overbodig, want het was allemaal al een keer bedacht. Soms beter zelfs. Een aantal waardevolle automatisen was hem onbekend, hij kon er onmogelijk gebruik van maken.

De omgeving van het project mag eenvoudig (als het zo eenvoudig eens was!) niet veronachtzaamd worden. Ze vormt de basis. De omgeving is het *raison d'être* van het project. Die aandacht dient de omgeving dus ook in het model te krijgen.

In de omgeving ligt ook het raakvlak met algemeen management. Een projectmanager met een vast team moet bijvoorbeeld ook een functioneringsgesprek kunnen voeren en, ander voorbeeld, het kasritme van een project maakt deel uit van de liquiditeitsbegroting van de opdrachtgevende en opdrachtnemende organisaties. Zo zijn er nog veel meer overeenkomsten. Activiteiten van algemeen management en projectmanagement lopen in de basis in elkaar over.

PROCES

Er is een bedrijf dat de term "procesmanagers" in haar naam heeft. Eens gaf één van haar medewerkers een presentatie aan een zaaltje vol projectmanagers. Zijn betoog kwam er op neer dat wie dacht en werkte volgens het instrumentarium van projectmatig werken de processen veronachtzaamde. Binnen zijn bedrijf was daar uiteraard wel oog voor. Na zijn presentatie ontstond een discussie waarin iemand uit de zaal de stelling hoog hield dat procesmanagement niets anders was dan projectmanagement. Geen zinvolle discussie. Als ik de betreffende procesmanager beluisterde leek hij in zijn projecten niet meer of minder dan een goede projectmanager te doen. Tegelijkertijd is het managen van processen iets anders dan het beheersen van projecten, er is zelfs sprake van een zeker spanningsveld.

Waar zitten de gedachtefouten? Niet het proces en ook niet het beheer is het project, het zijn er slechts aspecten van.

Een projectmanager is een ervaren actor in een project. Het is iemand die een ruime ervaring met projecten heeft, het is iemand die rationeel en/of intuïtief acties initieert en besluiten neemt, die goed met informatie om kan gaan, die de grote lijnen in de gaten kan houden, maar de details niet uit het oog verliest en die beschikt over een heel scala aan vaardigheden waarmee hij voor elkaar krijgt dat allerlei mensen op een goede manier hun bijdrage leveren aan zijn project waarbij hij hun belangen niet uit het oog verliest. Verder houdt hij uiteraard nog wat beheersadviezen in de smiezen en weet zich in voldoende mate te verdiepen in de vakinhoudelijke inhoud van het project. De projectmanager is een duizendpoot. Hij heeft oog voor de beheersinstrumenten, uiteraard (ik zeg het nog maar eens). Daarnaast bezit hij vaardigheden om allerlei soms tegenstrijdige randvoorwaarden en eisen samen met een stel unieke mensen die hij tijdelijk voor dat ene project leert kennen te verenigen tot één resultaat. De activiteit waarmee dit wordt bereikt kan procesmanagement worden genoemd.

Een projectmanager dient beide kanten (en nog een aantal andere) te beheersen. Dat bedoelde de spreker uit de zaal, denk ik. Naast het beheersinstrumentarium is ook aandacht voor het proces een vereiste om tot een resultaat te komen. Dat bedoelde de presentator, vermoed ik, ook. Ook al zei hij dat niet. En, bedoelden beiden misschien niet gewoon hetzelfde?

Proces is daarmee ook een kant die een belangrijke plaats heeft binnen het model van projectmanagement.

VAKINHOUD

Het instrumentarium voor het projectmatig werken negeert de vakinhoudelijke kant. Modellen zijn er vooral om mensen snel inzicht te geven in iets dat voor hen nieuw is. Het projectmatig werken is voor onervaren mensen tamelijk ongrijpbaar. Juist een benadering die dicht bij de ervaringswereld van de onervarenen ligt biedt de mogelijkheid van een snelle herkenning. Juist dan kan er een koppeling met het dagelijks werk worden gemaakt en wordt dit gedachtegoed niet als een ver-van-mijn-bed-show ervaren. Mensen die nog onervaren zijn in het projectmatig werken zijn doorgaans vakinhoudelijk bezig. Door de vakinhoud een plaats te geven in het model krijgt het de waardering die het verdient en wordt het model begrijpelijker voor leken.

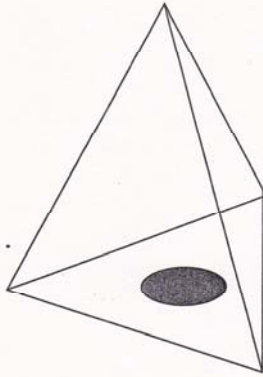
Bij mijn vorige werkgever, een ingenieursbureau, was een veranderingstraject ingezet. "Anders" werd door enkele prominente trekkers al snel als "beter" ervaren. Zo werd opeens besloten om de functie ontwerpleider af te schaffen, die vormde immers een dubbeling met die van projectleider?! Iedereen werd projectleider. Het zal u niet verrassen dat degenen die functioneerden als ontwerpleider dat na de verandering van functiebenaming nog steeds deden. Erg? Nee, goddank!

De ontwerpleider is degene die zorgt voor de vakinhoudelijke afstemming. De ontwerpleider bundelt de verschillende disciplines. De ontwerpleider zorgt voor inhoudelijke afstemming met aangrenzende of anderszins relevante projecten. De meeste ontwerpleiders zijn echte doeners, praktisch en pragmatisch van instelling en kunnen goed improviseren. Leve de ontwerpleider. Leve de vakinhoud. Er bestaan geen projecten zonder een vakinhoudelijke kant. Zonder inhoudelijke kant valt er niets te managen, dan zwemmen projectleiders in een virtueel aquarium waarvan ze de functie niet kennen. Ze ontdekken grenzen (glas!) maar weten niet dat het de wanden van een aquarium zijn. Ze zitten vol kennis van beheersinstrumenten, maar weten niet wat te beheersen. Kortom, zonder inhoud weet een projectleider zich geen raad. Hij voelt zich in hoge mate overbodig. Wat hij dan ook is, natuurlijk.

HET MODEL

En dan het model. We beginnen bij de basis.

Figuur 1, Het project in de omgeving



De basis geeft de start van het project binnen zijn omgeving weer. We houden het spannend. De ruimte voor dit artikel was beperkt. De opbouw van het model komt in het volgende nummer van Projectie aan de orde.

RESUMÉ

In een projectmanagementmodel is een gelijkwaardige aandacht voor omgeving, proces, inhoud en beheer geboden. In bestaande modellen krijgen de beheersaspecten onevenredig veel aandacht.

In het tweede deel van dit artikel krijgen alle aspecten hun plaats in het PM3-model.

Met eventuele vragen kunt u terecht bij de auteur per e-mail: peter.markensteijn@freeler.nl.

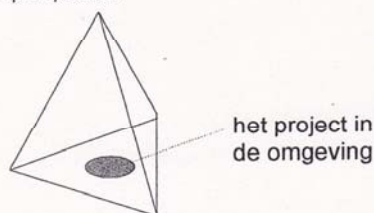
© P.H. Markensteijn, 2001

Het PM3-model (deel 2)

In het eerste deel van dit artikel (Projectie 40) heb ik betoogd dat omgeving, proces, inhoud en beheer een gelijkwaardige positie in een projectmanagementmodel behoeven. Hierna werk ik dat uit in het PM3-model. Aan de hand van een beschrijving van de hoeken, ribben en vlakken van het model krijgen alle aspecten hun plaats. Ik besluit het artikel met enkele beschouwingen aan de hand van het model.

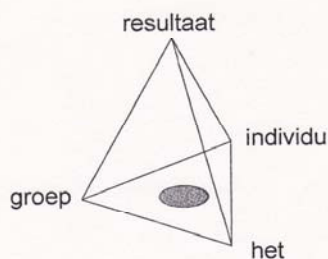
HET MODEL

In het eerste deel van dit artikel heb ik de basis van het model al prijs gegeven. Een goed punt om de draad weer op te pakken.



Figuur 1, De Basis

De basis geeft de start van het project binnen zijn omgeving weer.



Figuur 2, De Hoeken

De basis heeft drie hoekpunten (figuur 2). Hier zijn bestaande modellen in te herkennen. Het "ik", "wij" en "het" van Kern Konsult is vergelijkbaar.

"Ik" is iets te egocentrisch van aard, het gaat niet alleen om de "ik" maar ook om anderen die als individu in het project staan, vandaar de wijziging van "ik" naar "individu".
Z ook "wij" teveel op de groep rond de "ik" gericht. Vandaar de wijziging in "groep". "Het" blijft "het".

Vanuit de basis schieten we de lucht in, richting projectresultaat.

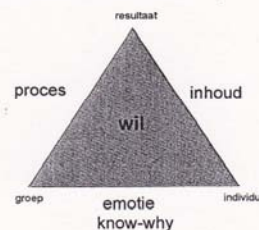
De piramide kent drie ribben, namelijk "proces", "beheer" en "inhoud". De top van de piramide symboliseert het projectresultaat.

De piramide heeft drie zijden. De zijden zijn allen even belangrijk. De volgorde van behandeling is dan ook willekeurig.



Figuur 3, De Weg

De zijde van de weg (figuur 3) is de zijde van "het" en "groep". De weg wordt geflankeerd door de ribben "proces" en "beheer". Proces en Beheer bepalen hoe het project wordt gerealiseerd. De groep met zijn instrumentarium zorgt voor een professionele projectmatige aanpak. Dit is de zijde die de werkwijze representeert, de zijde van de know-how.



Figuur 4, De Wil

De zijde van de wil (figuur 4) is de zijde van de emotie. "Proces" en "Inhoud" flankeren de wil. Een zinvolle en/of uitdagende inhoud en een motiverend proces bepalen de mate waarin individuen en groepen (niet voor niets de hoeken) in staat zijn tot een goed projectresultaat te komen. Dit is de zijde van de zingeving, van het know-why.

De zijde van het werk (figuur 5) is de zijde van de kunde, de zijde van het know-what. De beheersrib en vakinhoudelijke rib bepalen het inhoudelijke resultaat: het werk. Het beheersinstrumentarium, de "het"-hoek met de beheersrib,



Figuur 5, Het Werk

zorgt er samen met het individu voor dat kennis en vaardigheden op beheerste wijze worden ingebracht in het project opdat het resultaat wordt behaald waar het project om begonnen is. Deze zijde draait om het resultaat waar het de opdrachtgever om te doen is.

Deze zijde wordt sterk ondergewaardeerd in de projectmanagement-literatuur. De andere zijden vormen als het ware de randvoorwaarden om tot het resultaat te komen. Deze kant maakt het resultaat tot wat het zijn moet.

Maar natuurlijk, u heeft gelijk. Deze zijde komt meestal tot weinig goeds als de andere zijden er niet waren.

En zo komen we weer bij het evenwicht, de drie zijden, de basis met zijn hoekpunten en de drie ribben vormen samen het gehele project. Samen, niet ieder voor zich. Hierna wordt het model vanuit de creërende factor beschouwd.



Figuur 6, Creatie en Functies

Creatie komt uit de basis en gaat naar de top, naar het resultaat dat succesvol moet zijn (figuur 6).

In dit plaatje zijn de ribben anders benoemd dan eerder in dit artikel:

- De rib van het proces is benoemd met de term leiderschap.
- De beheersrib heeft de naam projectcontrol gekregen.
- De inhoudelijke rib is benoemd met het woord ontwerp-integratie.

Bij grotere en complexere projecten is vaak een functiescheiding te vinden die samenhangt met de aard van de ribben. Er is sprake van een verdeling in domeinen:

- Het proces en het leiderschap zijn het primaire domein van de projectmanager.
- Het beheer en de projectcontrol zijn het domein van de projectcontroller.
- De inhoudelijke kant en de ontwerpintegratie zijn het domein van de ontwerpleider.

Drie functies die goed moeten worden ingevuld om tot een succesvol projectresultaat te komen.



Figuur 7, Functiescheiding

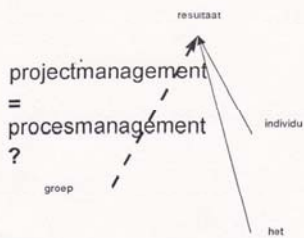
Aan elk van de drie functies kan bij grote projecten weer een heel team hangen. In de allerkleinste projecten daarentegen worden alle rollen, functies, domeinen of hoe je ze ook anders kunt benoemen ingevuld door één persoon. De invulling van alle ribben zal dan niet even zwaar zijn, de vakinhoudelijke kant domineert doorgaans. De andere ribben behoeven wel op zijn minst enige aandacht wil het project echt succesvol zijn.

DE PLAATS VAN DE PROJECTMANAGER

Opvallend is wellicht dat de projectmanager als functie een gelijke plaats krijgt toebedeeld als de projectcontroller en de ontwerpleider. De projectmanager is immers eindverantwoordelijk, hij is zelfs "de baas" en zou dus wellicht aan de top van de piramide behoren te staan? Dat laatste zou echter niet passen. Zelfs een projectmanager is ondergeschikt aan het projectresultaat. Hij moet zich bescheiden opstellen, het project draait niet om hem, maar om het resultaat. En daarom is hij, ondanks zijn eindverantwoordelijkheid, gelijkwaardig aan de anderen in het project. Projectenwerk is teamwork. Een projectmanager moet eer bewijzen aan degenen die met een eigen verantwoordelijkheid essentiële elementen van het project invullen. Hij moet zorgen dat ze hun werk kunnen doen, hij moet op zijn tijd nederig genoeg zijn om te kunnen erkennen dat hij de anderen nodig heeft, dat hij van hun inbreng afhankelijk is. Hij is degene die zijn teamleden coacht naar een optimaal functioneren, waarbij hij hen steeds uit zal dagen net een stapje verder te gaan dan ze al kunnen. En hij moet over voldoende leiderschapskwaliteiten beschikken, zodat hij bij fouten van zijn teamleden naar buiten toe de last (mede) weet te dragen. Hij moet zijn teamleden steunen waar nodig, hij moet het proces draaiend houden. Het hoeft geen betoog dat ik in coachend leiderschap geloof.

PROJECTMANAGEMENT VERSUS PROCESMANAGEMENT?

Ik kom nog even terug op de discussie over projectmanagement versus procesmanagement uit het eerste deel van dit artikel. Mijn projectmanager staat op de rib van het proces. De rib van het beheer wordt ingenomen door de projectcontroller. Uiteindelijk is de projectmanager



Figuur 8, Project- versus Procesmanagement

voor het gehele scala eindverantwoordelijk.

Ik kan me ook niet goed projectmanagers voorstellen die zelf geen gedegen kennis van en ervaring met beheersinstrumenten hebben. Dat domein moeten ze beheersen voor ze uit kunnen groeien tot volwaardige projectmanagers. Het is echter ook een domein dat uitstekend te delegeren valt.

Daarnaast kan ik me eveneens niet goed voorstellen dat binnen een project iemand anders dan de projectmanager het proces draaiende houdt. Dat kan hij niet delegeren! Dat is zijn domein. Niet het enige, wel zijn primaire! Ik beschouw procesmanagement daarom als een gebied waarbinnen een goede projectmanager over de nodige vaardigheden beschikt. Maar, het is slechts een van zijn vaardigheden!

PROJECTMANAGER ALS INHOUDELIJK DESKUNDIGE?

Voor het evenwicht nog even de derde rib. De inhoud, de ontwerpintegratie, de ontwerp leider, ook hier past een discussie. Kan een projectmanager een project managen waarvan hij geen kennis van de inhoudelijke kant heeft? Ik durf daar niet keihard "nee, dat kan hij niet" op te zeggen. Ik heb wel voorbeelden gezien van mensen die op zware projectmanagement-posities kwamen te zitten bij projecten waarbij zij het métier (net) niet kenden. Het lag te dicht bij hun eigen métier om zelf te kunnen herkennen dat zij er niet in thuis waren. Hun inbreng was vaak contraproductief en zeer frustrerend voor de teamleden die wel kennis van zaken (zowel wat inhoud als proces en beheer betreft) hadden.

Ik denk dat een matig projectmanager die thuis is in een werkveld minder kwaad kan doen dan een die er niets van af weet. In het algemeen zou ik een projectmanager die het métier kent liever aan een project zetten dan iemand die het niet kent.

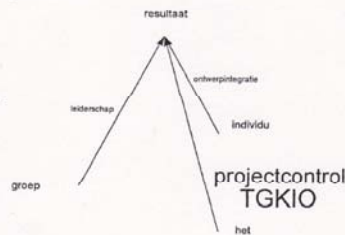
Een echte goede projectmanager moet daarentegen weer in staat worden geacht een project buiten zijn vakgebied wel goed te kunnen trekken. Hij zal er voor zorgen dat de inhoudelijke kant goed wordt ingevuld, hij zal ook niet op één advies afgaan, maar waar hij dat zinvol acht second opinions inwinnen. Hij laat zich adviseren van meer kanten. En daarmee kan hij de inhoud toch weer borgen. Een kanttekening hierbij is wel dat hij coachend moet willen leiden, dat hij zijn eigen ego in dienst wil stellen van het project en ondergeschikt wil maken aan anderen waar het de inhoudelijke rib betreft. Met mannetjesputterij redt je het niet als je niet thuis

bent in een werkveld. Moedig besluiten nemen op halve informatie en zonder kennis van zaken lijkt in de eigen ogen van zo'n projectkwakzalver zelf misschien op standvastig leiderschap. In de ogen van de teamleden zal zich vertwijfeling aftekenen. "Moeten we het hier mee redden," zullen zij zich wanhopig afvragen. De teamleden moeten wel heel capabel zijn, wil zo'n project niet mislukken.

Alleen hij bezit leiderschap, die in zijn positie wordt erkend door zijn teamleden.

DE RIB VAN HET BEHEER

De oude projectmanagementmodellen zijn vooral gericht op het beheer. In dit model is het beheer deel van een groter geheel.



Figuur 9, De Rib van de Oude Modellen

De rib van het beheer (figuur 9), is de rib van het instrumentarium, de rib van TGKIO, de rib van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Velen wilden ons laten geloven dat daar de kern van het projectmanagement lag. Het is een hele belangrijke rib. Het is een van de ribben, vlakken en basishoeken die bijdragen aan het succes van een project. Tegelijkertijd is het slechts één rib. Ik hoop dat met dit artikel en het daarin toegelichte model duidelijk te hebben gemaakt.

SLOT

Voor mijzelf is het model van grote waarde. Falen van bepaalde projecten is er soms verbazend gemakkelijk mee te verklaren. Dat geldt nog meer voor succesvolle projecten. Bij die laatste categorie blijkt domweg aan alle aspecten aandacht te zijn besteed. En dat is wat ik iedereen graag meegeef. Wellicht als checklist voor uw eigen projecten. Succes met het PM3-model.



peter.markensteijn@freeler.nl
http://members.tripodnet.nl/Markensteijn/het_pm3_model.htm
 © P.H. Markensteijn, 2001