

Voorwoord 6

Het Proyecto Urbano: een boekje in een boek 8

Inleiding 9

Leeswijzer 10

1. Projectmatig puzzelen 11
2. Uitgangspunten voor het (bege)leiden van projecten 25
3. Project voorbereiden 41
4. Project opstarten 69
5. Het project planmatig uitvoeren 81
6. Anticiperen op veranderingen in en rond het project 91
7. Projectvoortgang evalueren:  
Bij ons in het project is het zo... 103
8. Projectresultaten presenteren 117

Noten 127

Over de auteurs 128

HET PROYECTO URBANO: een boekje in een boek

Inhoud

Introductie 8

1. Doelen en werkwijze 10
2. Taken en bevoegdheden 25
3. Deskundigheid 39
4. Beleidsbeïnvloeders 49
5. Besluitvorming 58
6. Autonomie 67
7. Bedrijfsklimaat 75
8. Samenwerking 88
9. Houding 99
10. Haalbaarheid 109  
De matrixbril 119

## Voorwoord

Een project managen is als het organiseren van je eigen feestje. De voorbereiding kost het meeste tijd, aan het begin van het feest kijk je of iedereen zich amuseert en naarmate het feest vordert doe je ook zelf mee, je houdt een oogje in het zeil en deelt in het plezier van je gasten. Zo ging het ook met dit boek.

De organisatoren van het feest zijn Paul Melman, Funs Erens en ik.

Paul Melman ken ik al sinds mijn middelbare-schooltijd. Op mijn verzoek heeft hij de ervaringen die hij als projectleider opdeed met een van zijn complexe urbane en rurale projecten in Latijns-Amerika, beschreven met de matrixmethode. In afwachting van een nieuw project verbleef hij enkele maanden in Nederland. Het was een boeiende ervaring om met hem een feestje voor te bereiden.

Funs Erens zorgt altijd voor de vorm van de feestjes. Als beeldend kunstenaar, illustrator en ontwerper van websites weet hij als geen ander hoe dat moet. Hij verpakt de inhoud op een esthetische manier.

Drie 'inhoudelijke' gasten zijn Jan Jans, directeur van een verslavingskliniek van het Leger des Heils, Mientje Koolhout, hoofd P&O bij SIVOZ Maas & Waal en Erwin Straver, projectmanager bij Informatie Management Nederland. Jan laat zien hoe je met de projectmatrix alle aspecten van het voorbereiden van een nieuw gebouw in beeld brengt. Mientje beschrijft zeer systematisch de ontwikkeling van een integraal personeelsplannings- en ontwikkelingsbeleid. Erwin integreert in de projectmatige ontwikkeling van een nieuw softwareproduct de harde en zachte kanten van een project. Uitgebreide planningschema's leggen de

nadruk op de harde kant, een positieve benadering van de projectgroep belicht de zachte kant van zijn rol als projectmanager. Deze drie voorbeelden komen van drie verschillende mensen, ieder met een andere functie en werkzaam in verschillende branches. Alledrie ervaren ze de matrix niet als een keurslijf maar als een hulpmiddel waarmee ze de complexiteit van het managen van een project erkennen en waarmee ze de verschillende elementen integreren. Hun aanwezigheid in dit boek, op dit feest, is van zeer grote waarde voor de andere gasten.

Een van de jongere gasten op het feest is mijn 25-jarige zoon Dries, samen met zijn Canadese vriendin Shalon Sims. Tijdens zijn vakantie in Canada maakte hij met haar de foto's voor dit boek. Daarmee verdient hij niet alleen een deel van zijn vakantiegeld, maar neemt hij ook een prominente plaats in de matrixfamilie in, net als zijn broer Bram tien jaar geleden bij *De kracht van de matrix*. Dries vond de opdracht een eye-opener. Door het maken van de foto's ging hij de 'dingen' bewuster waarnemen.

De eregast op ons projectfeest is Janny ter Meer. Ze redigeert voor de vierde keer een matrixboek. Janny denkt op een professionele manier mee over de vraag hoe we onze ervaringen met projectmanagement kunnen beschrijven. Ze doet dat met belangstelling voor projectmanagement. Zoals altijd is ze zeer betrokken bij de ontwikkeling van de matrixmethode. Tegelijkertijd heeft ze ook een creatief oog voor de vormgeving van het boek.

Zeer belangrijke gasten zijn de mensen uit de praktijk. Het zijn de studenten op de parttime PHBO-, Voortgezette en Mastersopleidingen van

het VDO Opleidings- en Adviescentrum van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Ze fungeren als klankbord bij de ontwikkeling van de matrixmethode. Aan hen draag ik dit boek op. Samen met mij staan ze regelmatig stil bij de vraag hoe je de planmatige en creërende modellen in de theorie afstemt op de praktijk van projectmanagement. Sommigen, onder hen Jitzke Brand-Dijkstra, Mientje Koolhout, Kees de Koning en Gert Godlieb, hebben de voortgang van dit boek intensief gevolgd en een constructieve bijdrage geleverd aan de vorm en de inhoud. Voor hun bijdragen ben ik hen erg dankbaar. Ze zijn essentieel voor de ontwikkeling van de matrixmethode.

Iemand die sinds vijfendertig jaar niet weg te slaan is van mijn feesten is mijn vrouw Marianne. Ze volgt op een stimulerende en kritische wijze mijn uitspattingen.

De belangrijkste gasten moeten nog komen. Dat bent u, de lezer van mijn boek. Ik dank u, evenals mijn hiervoor genoemde gasten, alvast voor uw komst en wens u veel plezier met dit boek en uw projecten.

Peter Camp  
Westervoort, voorjaar 2001

Paul Melman beschrijft op een persoonlijke manier zijn ervaringen met een stedelijk ontwikkelingsproject in het noorden van Nicaragua dat vier jaar duurde (1995-1999). Paul heeft veel ervaring met projecten in Zuid- en Midden-Amerika. Zulke projecten zijn moeilijk. Denk alleen al aan de formulering van de doelen, de projectorganisatie en de bemensing van het project. Ze zijn ook erg ingewikkeld wanneer het gaat om het afstemmen van de belangen van de mensen die de gang van zaken in zulke projecten beïnvloeden. Dat zijn bijvoorbeeld financiers in Europa, ingenieursbureaus en overheden, nationale en lokale politici, de projectmanager, de counterpart-organisatie die elk project heeft, de leden van het team en hun gezinsleden. Daarnaast moet je als *gringo* (of, zoals ze in Nicaragua zeggen *chele*) de verschillende culturen zien te doorgronden, betrokkenheid en draagvlak creëren, samenwerken met counterparts, een team opbouwen en de verschillende medewerkers motiveren een adequate bijdrage te leveren aan het bereiken van de projectdoelen.

Alle vakken uit de matrixpuzzel komen bij Paul op een persoonlijke en een indringende manier aan bod. Daarom staat op iedere bladzijde een deel van het verhaal van Paul. Dat volgt niet alleen de structuur van de projectmatrix op bladzijde 24, maar behandelt ook alle vragen uit de checklist voor projectmanagers in hoofdstuk 3. Vervolgens zet hij de matrixbril op en kijkt daarmee terug op de technische, politieke en culturele aspecten van zijn project. Ook belicht hij de beleidsmatige, organisatorische en personele onderwerpen. Paul sluit af met een samenvatting van de manier waarop hij de harde en zachte kanten heeft geïntegreerd.

HET 'PROYECTO URBANO ESTELÍ, MATAGALPA, Y JINOTEGA' IN NICARAGUA

### Introductie

Voor ik het project beschrijf op basis van de richtlijnen van de matrixformule, zal ik uitleggen wat de aanleiding is geweest om het uit te voeren. Ook zal ik kort de mensen typeren voor wie het project werd opgezet, het soort activiteiten en de samenstelling van het team beschrijven. Maar eerst even dit. Met de matrix kun je een project opzetten, het verloop ervan volgen, het zo

Paul vertelt en schrijft graag over zijn ervaringen. Niet alleen omdat hij die wil doorgeven, maar ook omdat hij veel heeft nagedacht over de spanning tussen de harde en zachte kanten van projectmanagement. Zo is hij in 1994 in Utrecht gepromoveerd op de 'programmatische benadering' van projectmanagement<sup>1</sup>. Paul kan op een spannende en aansprekende wijze beschrijven waarom hij plan- en procesmatig werkt, hoe hij met belangen omgaat en rekening houdt met de culturele ontwikkelingen in een project. Zijn verhaal illustreert dat het loont gevoelig te zijn voor de technische, politieke en culturele dynamiek in een project.

Enkele jaren geleden bezocht ik hem in Nicaragua. Hij was toen projectleider van een project dat gericht was op marginale wijken van enkele steden in het noorden van het land. In de gesprekken met de teams, buiten op de terrasjes, proefde ik enerzijds de verschillende culturen en anderzijds de warme saamhorigheid en onderlinge vriendschap. En de politieke kant bleek overal aanwezig. Er was continu competitie tussen Europese organisaties, tussen ingenieursbureaus en regeringsvertegenwoordigers, tussen lokale en interlokale politiek, overal zag je over en weer belangenvermenging. Het was de taak van de projectleider de verschillende belangen te bewaken, soms zelfs letterlijk door veiligheidsmensen en bewakers voor de deur.

nodig bijsturen en het na afloop evalueren. Ik heb het matrixmodel echter niet gebruikt bij het project, hoewel ik het wel kende. Pas achteraf heb ik het project met een matrixbril op bekeken en het zo beschreven. Toen werd mij wel duidelijk dat ik tijdens het project veel voordeel van het model zou hebben gehad. Ook al omdat je het model op onderdelen kunt gebruiken en het gaandeweg kunt invoeren. Het is uitstekend geschikt om over het project na te denken en zo nodig bij te sturen. Mijn verhaal is dus een verhaal uit de praktijk dat laat zien hoe je een project met de matrixbril op kunt beschrijven.

Het gaat in dit boek om projecten waarin projectleiders onder hoge druk in een instabiele omgeving samen met de projectleden doelgericht ingewikkelde problemen willen oplossen. Denk aan projecten voor kwaliteitszorg, het realiseren van nieuwe gebouwen, implementeren van personeelsystemen, of het ontwikkelen van nieuwe businesscompetenties. Dergelijke projecten zijn erbij gebaat dat:

- alle aspecten van het project zo goed mogelijk zijn beschreven;
- de belangen van alle betrokkenen (opdrachtgever, financier, leden projectteam en achterban) op elkaar zijn afgestemd;
- de belanghebbenden in en rond het projectteam goed samenspelen en interactief met elkaar omgaan;
- de mogelijkheden van de moderne informatie- en communicatietechnologie goed worden gebruikt;
- er een goede balans tussen de harde en de zachte kanten wordt gezocht;
- de plaats van projecten en projectteams in zich ontwikkelende organisaties duidelijk zijn;
- organisatie- en mensgerichte benaderingen van projectmanagement zijn geïntegreerd.

De matrixmethode, instructies, voorbeelden, schema's en foto's in dit boek geven je een idee van de complexiteit van projectmanagement, de manier waarop je alle stukjes uit de projectpuzzel bij elkaar kunt houden en hoe je de processen in een project kunt faciliteren. Het boek integreert de verschillende benaderingen van projectmanagement. In de eindnoten vind je vervolgens specifiekere literatuur over projectmanagement, zoals planning- en controletechnieken en methoden van leidinggeven en teambuilding.

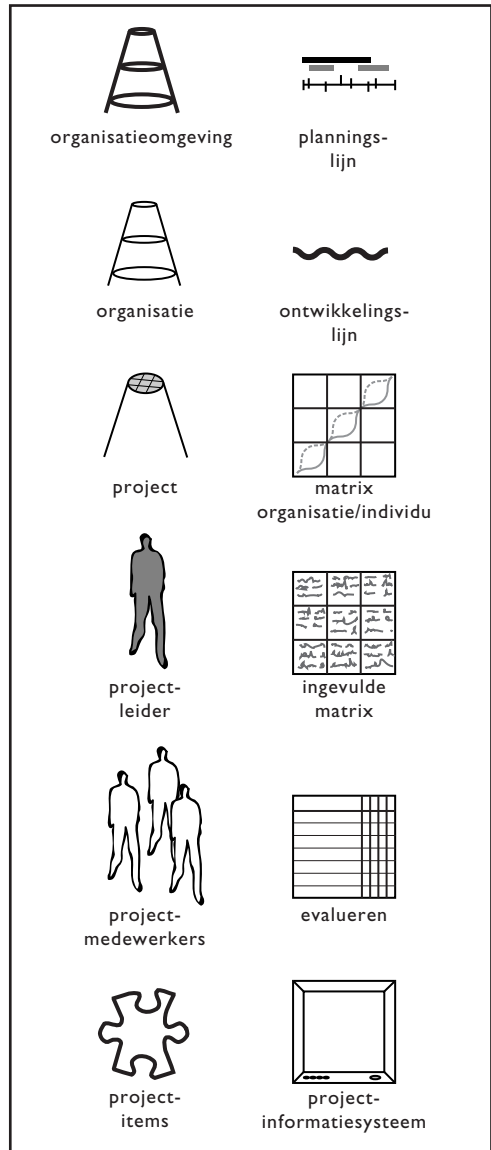
Projectmanagement, creatieve projectsturing is

een nieuwe toepassing van de matrixmethode. Je hoeft deze methode niet te kennen om dit boek te kunnen begrijpen. Wil je toch meer weten van de matrixmethode, dan raad ik je de volgende boeken aan: *De gekookte kikker*, met méér dan 200 metaforen over organisatieverandering; *De kracht van de matrix*, een model om veranderingsprocessen in beeld te brengen en doeltreffend aan te pakken; *Meer dan 500 managementstijlen*, over mensen en veranderende organisaties; *De negensprong*, wat gaat over overleven als kunst en *De praktijk van de matrix*, een doeltreffende methode om veranderingen te sturen. Al deze boeken gaan in op de vraag hoe je de harde en zachte kanten in het managen van organisaties en mensen op elkaar afstemt<sup>2</sup>.

Het project Proyecto Urbano in Nicaragua liep van mei 1995 tot juni 1999. Ik was er de Europese co-directeur van. Het team bestond verder volledig uit Nicaraguanen (*Nicas*). Het project was opgezet om de leefomstandigheden van de bevolking, die vanaf de jaren tachtig in en vooral rondom de drie steden Estelí, Matagalpa en Jinotega in het noorden van Nicaragua was neergestreken, te helpen verbeteren. Die omstandigheden waren allerbelabberdst: vaak geen licht, geen water(leiding), geen systeem voor de afwatering van regenwater; geen voorzieningen, zoals gezond-

heidsposten of scholen. Er waren nauwelijks verbindingen met de rest van de stad doordat er geen wegen en bruggen waren. Het idee was om lokale initiatieven te ondersteunen, afkomstig van de gemeentelijke overheid, of van instanties van de centrale regering, zoals het ministerie voor Gezondheidszorg of het ministerie van Onderwijs. Het was nadrukkelijk de bedoeling dat de bevolking actief meedeed aan deze initiatieven. Het project was niet verantwoordelijk voor uitvoerende werkzaamheden, maar zou vooral financiële en technische ondersteuning bieden. In elk van

Dit boek bestaat uit negen delen. Elk deel is afzonderlijk te gebruiken, afhankelijk van bekendheid met projectmanagement, organisatie- en managementconcepten, de matrixmethode en de persoonlijke lees- en studievoorkeuren. Om een goed beeld te geven van de manier waarop projecten in de praktijk kunnen verlopen, heb ik verschillende manieren van informatieoverdracht toegepast. Vier daarvan vind je op bijna alle bladzijden terug. Zo staat onder aan iedere bladzijde het verhaal van Paul Melman. Daarboven staan allerlei instructies voor projectmanagers, die worden geïllustreerd met schema's en foto's. In hoofdstuk 3 worden drie projecten beschreven. Iedere vorm van informatieoverdracht kun je apart en in combinatie met elkaar bekijken, al naar gelang je voorkeur voor 'plaatjes' of 'praatjes'. Bepaal zelf hoe jij een beeld wilt krijgen van de manier waarop een project praktisch en theoretisch kan verlopen. Je kunt ook gewoon beginnen te lezen waar je het boek openslaat en zo op een internetachtige manier al bladerend je eigen weg zoeken.



de genoemde plaatsen had het project een kantoor. Het hoofdkantoor stond in Estelí.

## 1. Doelen en werkwijze

### 1.1. Wat vind jij haalbare doelen?

Een project is geen mathematisch proces waarin je alles in de hand hebt. Daarom kun je van tevoren niet uitspreken welke doelen haalbaar zijn. Hooguit is het mogelijk vooraf vast te stellen welke doelen je kwalitatief gezien wilt halen. Die kun je dan tijdens de rit

concreet maken en concreter formuleren.

Het bestaan van een project is onzeker, omdat de wereld eromheen onvoorspelbare wendingen kan nemen. Je staat met een project altijd midden in je omgeving, je kunt je er niet van isoleren. Wil je dat toch doen, dan verlies je een van de basisgegevens uit het oog. Een project probeert namelijk altijd iets in zijn omgeving te veranderen. Dat veronderstelt actie, maar ook reactie. Wanneer je van tevoren precies wilt weten wat het resultaat aan het eind van de rit zal zijn, ga je voorbij aan de invloed die de omgeving op je project

# Hoofdstuk 1

## Projectmatig puzzelen

De projectpuzzel in elkaar leggen

Creatief puzzelen

Voor het eerst een project leiden

Inspelen op plotselinge veranderingen

De voortgang evalueren

Een project leiden doe je met beleid

Voor een praktische projectorganisatie zorgen

Het project bemensen

De technische kanten regelen

Oog hebben voor belangen

Aandacht besteden aan de cultuur

De harde en zachte kanten afstemmen

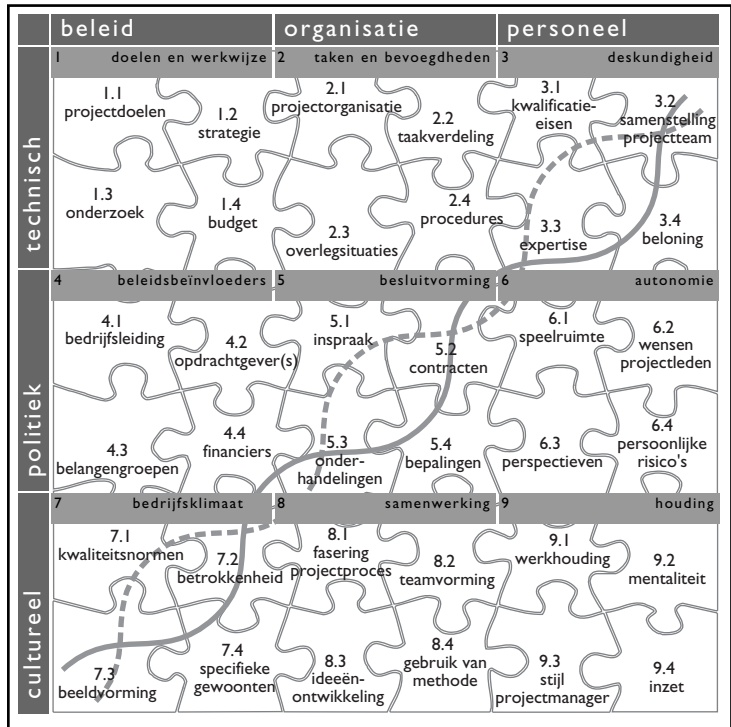
Prioriteiten stellen

en het verloop daarvan heeft. Er is nog een reden om niet te snel te denken dat je weet wat de resultaten zijn. Met een project strijk je neer op een plek die je absoluut niet of slechts een beetje kent. Denk dus niet te snel dat je alles doorhebt en dat je definitieve plannen kunt maken. Leer eerst al werkende je omgeving kennen en tegelijkertijd kan die omgeving ook aan het project wennen.

Toen ik aan het project begon, trof ik – naast de gebruikelijke beschrijving van de doelstellingen en de

globale typering van de werkwijze - enkele duidelijke instructies aan van wat er met hulp van het project gerealiseerd diende te worden. De missie van deskundigen, die het projectgebied in 1993 had bezocht, had niet alleen geadviseerd het verzoek van de regering van Nicaragua te honoreren en het project te starten, maar had ook meteen vastgelegd hoeveel bruggen er gebouwd moesten worden, hoeveel scholen, hoeveel gezondheidscentra, en hoeveel mensen er aan een vaste bron van inkomsten geholpen moesten worden. Hoe sympathiek zoiets ook klinkt – de

# De projectpuzzel in elkaar leggen



De projectpuzzel bestaat uit 36 puzzelstukken. Deze kun je in een matrix, de projectmatrix, bij elkaar zetten. Je ziet in het schema hierboven dat boven de verticale kolommen de begrippen beleid, organisatie en personeel staan en links van de matrix technisch, politiek en cultureel. Deze begrippen duiden op het verband tussen de verschillende onderwerpen op de puzzelstukjes. Verder zie je twee lijnen lopen van linksonder naar rechtsboven. Deze lijnen scheiden de harde en de zachte kanten van een project. Hard heeft betrek-

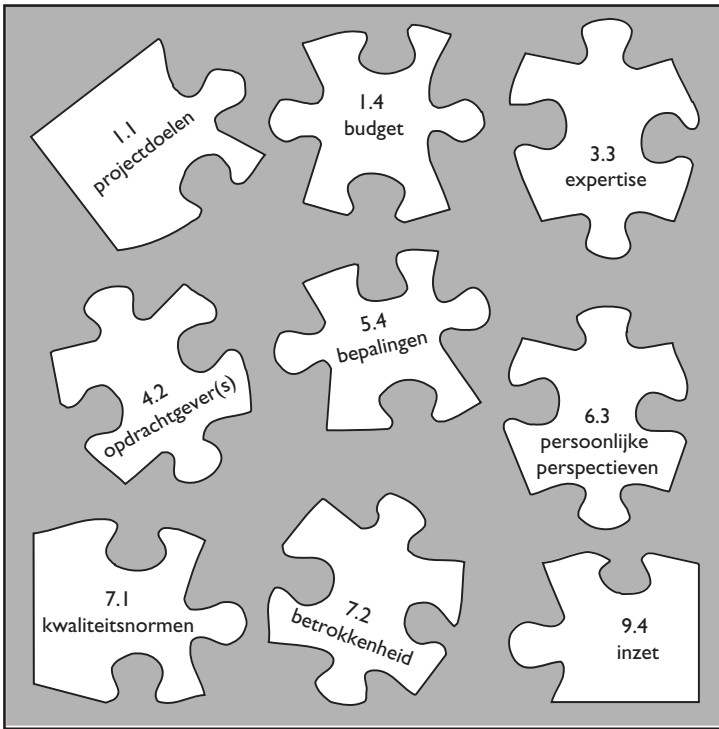
king op de onderwerpen in de driehoek linksboven en zacht op die in de driehoek rechtsonder. Op de volgende bladzijden ga ik op deze samenhangen in.

Misschien vind je de projectmatrix er ingewikkeld uitzien, maar je krijgt hem snel door wanneer je ermee aan de slag gaat. Daarom begin ik dit hoofdstuk met enkele oefeningen. Daarna laat ik je de belangrijkste verbanden tussen de verschillende stukjes zien.

omvang van de problematiek wordt meteen duidelijk - in feite kun je er niet veel mee. Door mijn ervaring met ontwikkelingsprojecten weet ik namelijk dat je op bepaalde invloeden van buitenaf geen invloed hebt. Ik heb de aantallen dan ook opgevat als een richtlijn, en heb zelf alleen kwalitatieve doelen vastgelegd. Pas in het vierde en laatste jaarplan van het project heb ik vast laten leggen hoeveel scholen er dat jaar opgeknapt of gebouwd zouden worden. Pas toen had ik genoeg elementen in mijn vingers om dat te kunnen. Prompt werd ik hiervoor overigens gestraft. Eind

1988 trof de orkaan Mitch Nicaragua en vooral het noorden van het land en derhalve het werkgebied. Het gevolg: aardverschuivingen, weggeslagen stukken weg en bruggen, verbroken telefoonverkeer, vernielde waterleidingen, weggespelde woningen, et cetera. Het leven was voor een maand ontwricht en alles lag plat, dus ook het project. Na een dag of veertien kwam het leven weer langzaam op gang, maar Mitch was nog maanden erna voelbaar en zichtbaar aanwezig. Dat was ook het einde van de werkprogrammering.

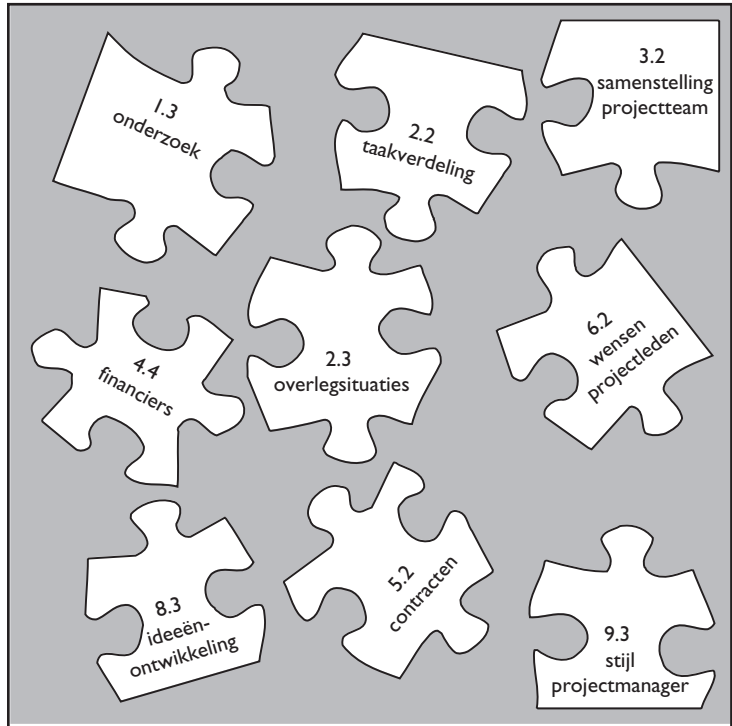




### 1.2. Welke strategie wil je volgen?

In ontwikkelingsprojecten kun je eigenlijk maar op één strategische manier werken: je luistert en kijkt om je heen. Zo snel mogelijk identificeer je zowel je doelgroep als de organisaties of instellingen waarmee je gaat samenwerken. Ook organiseer je snel een concrete activiteit, opdat de doelgroep het gevoel krijgt dat het project daadkracht heeft. Al kijkend en luisterend probeer je zicht te krijgen op de problematiek waar het project wat aan moet doen. Is je dat duidelijk, dan schrijf je (binnen drie maanden) strategische inter-

venties op en die vormen een eerste globaal meerjarenplan. Globaal, omdat je pas na veel kijken en luisteren een fijner zicht krijgt op de problematiek, waarna de jaarplannen specifiek en strategischer kunnen worden. In vakjargon heet deze wijze van werken: het toepassen van de procesbenadering. In de Nederlandse vakliteratuur wordt gesproken over programmatische benadering, maar ik geef de voorkeur aan een term uit de Engelse literatuur: *process approach*. In 8.1 geef ik de principes hiervan in het kort weer. Dat het goed is snel iets te organiseren om goodwill



Als je voor het eerst een project gaat leiden, komen er allerlei zaken in je op die je wilt aanpakken. Ga na in hoeverre jouw gedachten terugkomen op de puzzelstukjes of kies daar de tien stukken uit die voor jou het belangrijkste zijn. Ga dan naar de projectmatrix op bladzijde 12. Arceer daarin jouw lijstje met onderwerpen. Beoordeel vervolgens het resultaat en stel je lijstje bij.

Deze oefening kun je ook samen doen met de leden van je projectgroep, de opdrachtgever en andere belanghebbenden. Vraag iedereen een lijstje te maken. Arceer de resultaten in de projectmatrix. Je zult ontdekken dat er veel overeenkomsten zijn en dat de lijstjes elkaar aanvullen en de projectmatrix grotendeels bedekken.

te kweken, staat in feite haaks op het gegeven dat je eerst je omgeving leert kennen opdat je geen flaters slaat. Aan deze dualiteit valt niet te ontkomen.

Toen ik de de strategie van de procesbenadering binnen het team wilde invoeren, werd al gauw duidelijk dat er een verschil in aanpak bestond tussen het nationale team en mij. Mijn Nicaraguaanse collega's wilden als een soort Sinterklaas het geld uitdelen, terwijl ik probeerde het geld zo effectief mogelijk te investeren. Daarom wilde ik de plannen en suggesties van

de gemeentelijke overheid eerst analyseren voordat ik ze honoreerde. Om de teamleden te doordringen van de noodzaak van deze manier van werken, heb ik in augustus 1995 een intern seminar georganiseerd over strategie, planning en participatie. De resultaten waren niet echt bevredigend. Ik kon slechts enkele medewerkers van het nut van mijn aanpak overtuigen, mijn counterpart (de nationale co-directeur) helaas niet. Door onze tegenstrijdige opvatting over het project kwamen beslissingen over projectinvesteringen moeizaam tot stand. Bovendien bleef ons verschil van