

WAAR TREK IK DE GRENS?

Dat grote en complexe projecten nogal eens uit de planning lopen en mislukken, is allang geen nieuws meer. De oorzaken daarvan worden vaak gezocht in 'technische' aspecten als niet-realistische en onduidelijke doelen, gebrek aan inzicht en overzicht en slechte communicatie en samenwerking. Opdrachtgevers waren veeleisend en niet ter zake kundig en projectmanagers naïef en meegaand. Inmiddels lezen we steeds vaker over misstanden in grote bouw- en ICT-projecten waarbij niet het projectsysteem, maar het gedrag en de handelswijze van personen aan de kaak gesteld wordt. Daarmee is het thema Integriteit & Ethiek een hot item geworden in projectmanagement, waarmee wij als beroepsgroep actief aan de slag moeten. Voor het aanzien van IPMA-NL is het van groot belang om integer handelen in ons vakgebied te stimuleren. Dat doen we door het voortouw te nemen in het aangaan van de dialoog en mede richting te geven aan de discussies over integriteit en ethiek in projectmanagement.

Begin oktober 2014 maakte het TV-programma Zembla melding van financiële fraude rondom de aanbesteding van grote ICT-projecten van de overheid. Op 15 oktober presenteerde Ton Elias, VVD-Tweede Kamerlid en voorzitter van de 'Parlementaire Onderzoekcommissie ICT-projecten bij de overheid', het eindrapport van deze commissie: Het mislukken van majeure ICT-projecten bij de overheid kost de belastingbetaler 1 tot 5 miljard euro per jaar. In dezelfde maand rezen binnen IPMA-NL vragen over integer handelen van het bestuur.

INTEGER ZIJN IS TOCH NORMAAL?

Als gedoe in een organisatie of samenwerkingsverband vragen oproept over de integriteit van personen, dan denken we al gauw aan fraude, misleiden en graaien. Grote zaken als Enron, Erik Staal bij Vestia, Nina Brink van WorldOnline, ex-neuroloog Jansen Steur of de onderzoeksfraude van Diederik Stapel. Weinig professionals in projectmanagement zullen zich hiermee verwant voelen. Integriteit roept bij doe-gerichte projectmanagers dan ook niet direct iets op waarmee ze aan de slag kunnen. Daarmee wordt integriteit al gauw iets dat vooral over anderen gaat. Het betekent ook dat we integer handelen beschouwen als normaal, als de norm: Zo zouden we toch allemaal moeten doen?



AUTEUR **ARJAN VAN BOMMEL**,
(arjan@van-bommel.org),
learning consultant,
trainer en docent
projectmanagement bij
Van Bommel
professionalisering.

Wij voelen ons dus al integer in onze beroepsbeoefening. Nu alleen de anderen nog. De recente aandacht voor fraude in ICT-projecten, kostenoverschrijdingen en geldverspilling in bouwprojecten en problemen bij inkoop en aanbestedingen maakt duidelijk dat het vraagstuk van integriteit ons vak projectmanagement wel degelijk raakt. Het wordt echter pas concreet als we praten over de keuzen en beslissingen die we dagelijks maken en de afwegingen die daarbij een rol spelen.

PROFESSIELE DILEMMA'S

Iedere projectmanager krijgt bij de uitoefening van zijn functie, vroeg of laat, met integriteitsvraagstukken te maken. Het zijn professionele dilemma's die zich in bijna elk project voordoen. Een voorbeeld: Je bent projectmanager en wordt door je opdrachtgever op de gang aangesproken over de samenstelling van jouw ontwikkelteam. Het is de bedoeling dat een aantal experts van leverancier A om tactische redenen vervangen worden door personeel van leverancier B. Er zijn contracten, maar daar is op een 'handige' manier wel onderuit te komen. Of je even contact wil opnemen met de juristen.

Of denk aan een bestuurswisseling in het college van B&W, waardoor de besluitvorming over de tweede fase van je ICT-project bij de gemeente vertraagd wordt. Het contract biedt de mogelijkheid om de komende weken wel mensen te blijven inhuren, hoewel ze dan niets kunnen doen. De gemeente kan desondanks verplicht worden te blijven doorbetalen. Bovendien is dit dan extra omzet voor je eigen organisatie. Dat noemen we dan 'meerwerk'.

Een derde dilemma als voorbeeld. Je werkt al een aantal maanden aan een project binnen het ministerie. Gaandeweg wordt duidelijk dat er behoefte bestaat aan nieuwe software. Hiervoor zal een nieuwe RFP worden opgesteld. Dat is interessante voorinformatie voor je accountmanager. Ga je dit doorspelen?

En ten slotte: Uit een vertrouwelijk onderzoek blijkt dat de boringen die je in jouw project gaat doen aanzienlijk overlast kunnen opleveren voor omwonenden. Alles uiteraard met de nodige mitsen en maren omkleed. Je directeur besluit deze resultaten niet openbaar te maken om 'geen onnodige onrust' te zaaien. Al gauw blijkt dat er haast gemaakt moet worden met de boringen. Morgen overleg je met enkele bewoners over het project, met als doel daarvoor hun steun te verkrijgen. Wat vertel je ze?

LEREN EN VERBETEREN

Door deze dilemma's wordt duidelijk dat integriteitsvraagstukken heel dichtbij kunnen komen. En als we goed nadenken beseffen we dat we ook wel eens in een situatie hebben gezeten die 'niet helemaal goed' voelde. Daarbij ging het niet om het plegen van fraude of het overtreden van de wet. De vraag was ook niet of we ons wel aan de regels hebben gehouden. Het gaat erom of je je eigen

werkwijze kunt verantwoorden naar betrokkenen, ook als ze daar niet om vragen. Of heb je toch liever dat ze niet precies weten hoe de vork in de steel zit.

Bewuste keuzen maken in dilemma's betekent dat we onszelf willen verbeteren als projectmanager. Dat we willen leren om in de toekomst de goede keuzes te maken en de bereidheid hebben ons voor die keuzes te verantwoorden.

VIJF INVALSHOEKEN

Het stugge en al door vele filosofen uitgekauwde begrip 'ethiek' komt eigenlijk neer op de vraag: Wat is Goed en wat is Fout? Om die vraag te kunnen beantwoorden, moet je weten aan welke criteria de keuzes en handelingen afgemeten worden. Welk criterium gebruik je? En wat moet je daar dan mee? Beïnvloedt dit dan je keuzes of je gedrag?

In plaats van de vraag 'is dit goed of fout' kunnen we ons ook afvragen 'is dit eerlijk of niet' of 'is hier wel correct gehandeld'? Zo gebruiken we dagelijks ethische criteria als zorgvuldig of onzorgvuldig, zinvol of zinloos, zuiver of onzuiver, rechtvaardig of onrechtvaardig, achterbaks of recht-door-zee, geoorloofd of verboden.

Uiteindelijk zijn er vijf invalshoeken die we hanteren om een oordeel te vellen over iemands werkwijze: de gevolgen, de goede bedoelingen, deugdelijk gedrag, de plichten en de regels. Grofweg kunnen we hierin de vijf richtingen in de ethiek onderscheiden die in de literatuur met verschillende termen worden aangeduid. De genoemde begrippen dekken soms gedeeltelijk dezelfde lading en vertonen soms ook overlap met andere begrippen (zie tabel op volgende pagina).

Voor de ontwikkeling van ons vakgebied kunnen we dus vanuit verschillende van de hierboven besproken invalshoeken met elkaar van gedachten wisselen over integriteit en ethiek in projectmanagement. Bijvoorbeeld over de concrete vraag: Wat voor projecten doen we eigenlijk? Wat zijn de gevolgen daarvan voor de economie en voor de natuur en leefomgeving (gevolgen). Laten we vooral zorgvuldig omgaan met alle stakeholders en hun belangen niet uit het oog verliezen (intentie). We stellen gedragsregels op waaraan iedere projectmanager zich moet houden (normatief) of we benoemen een aantal leidende principes die een projectmanager zou moeten volgen (plichten). En we kunnen de karaktereigenschappen benoemen van een goede projectmanager: resultaatgericht, flexibel, betrouwbaar, et cetera (deugden).

KEUZEN MAKEN

Inzichten over professioneel en integer handelen kunnen je helpen bij het maken van lastige keuzes en het omgaan met dilemma's. Ze bieden hulp bij vragen als: Wat doe ik? Vind ik dit kunnen? Wat zijn mijn opties? Waar trek ik de grens? Wat betekent dit voor mijn handelen? Waarom maak ik deze keuze eigenlijk? Wat laat ik de doorslag geven?



- > Je kunt zeggen: Als het goed is voor mijn opdrachtgever, dan is het juist om te doen. Maar iemand die door jouw besluit beïnvloed wordt, vraagt zich af: Word ik hier wel beter van? Wat doet dit met mijn carrière? Je kunt je dus ook afvragen: Hoe zou ik het vinden als mij dit zou overkomen?

Het maakt je bewust van de verschillende invalshoeken om tot een keuze te komen. Allereerst gaat het erom in te zien dat we een keuze hebben, dan pas kunnen we een afweging maken. Wat laat je daarbij vervolgens de doorslag geven? Je eigen belang? De publieke opinie? Je geweten? Goede bedoelingen? Of het uiteindelijke resultaat?

DYNAMISCH SPEELVELD

Morele dilemma's komen voort uit de complexiteit van ons werk. We opereren dagelijks in een dynamisch speelveld met meerdere belangen en afhankelijkheidsrelaties. Allereerst die tussen jou en je klant, tussen jou en je organisatie, maar ook tussen je organisatie en de klant.

Bij professionele dilemma's is het moeilijk te spreken over maar één van deze partijen zonder ook de andere gelijk te

noemen. De opdrachtgever die voor te weinig geld te veel wil, de accountmanager die de opdracht coûte que coûte wil binnenslepen, de professional die te weinig kritisch met de grillen van de klant meegaat.



Figuur: Het dynamische speelveld van de projectmanager.

Maar belangrijker nog is dat we rekening moeten houden met de wereld buiten deze driehoek. En die zit meestal niet direct aan tafel. Er zijn natuurlijk wetten en regels waaraan we ons moeten houden. Lastiger zijn de morele kaders die gelden. Ethische opvattingen willen nog weleens verschuiven. Als we daar geen oog voor hebben, kunnen we toch de mist in gaan.

Tabel: Vijf invalshoeken voor het beoordelen van het al dan niet ethisch verantwoord en integer zijn van werk- en handelswijzen in projectmanagement.

stroming	1. Gevolgenethiek	2. Intentie-ethiek	3. Deugdenethiek	4. Plichtenethiek	5. Normatieve ethiek
uitgangspunt	GEVOLG	BEDOELING	DEUGD	PLICHT	REGELS
ook wel	consequentialism, utilitarisme	ethics of intention	virtue ethics (ethiek gebaseerd op waarden en karakter)	deontologie, deontological ethics, beginslethiek	gestolde ethiek
redenering	We kijken vooral naar de gevolgen die een beslissing hebben voor onszelf en anderen. Als de totaalbalans van de voordelige en nadelige gevolgen positief uitvalt, is het goed om te doen.	In dit geval kijken we vooral naar de goede bedoelingen die iemand heeft, ook al pakt het resultaat minder goed uit. Bijvoorbeeld als je een gewond persoon aan de kant van de weg helpt en daardoor een ander ongeluk veroorzaakt. Ondanks de negatieve gevolgen wordt deze actie toch als 'goed' beoordeeld.	Goed gedrag wordt vooral gedefinieerd in termen van 'hoe moet ik als mens of professional zijn' en gaat over de karaktereigenschappen waarover je zou moeten beschikken, zoals: moedig, solidair, eerlijk of zorgzaam.	Dit refereert aan algemeen erkende principes die we zouden moeten volgen. Gedrag is goed als het aan deze universele beginselen voldoet. De testvraag is: Als iedereen onder dezelfde omstandigheden dezelfde keuze zou maken, is dat dan gunstig voor de maatschappij als geheel of niet?	Je kunt ook zeggen: We hebben met elkaar regels en wetten afgesproken, dus als ik me daar aan hou, zit ik goed.

De publieke opinie kan een beroepsgroep dwingen bestaande praktijken te herzien. Denk aan de interimmanager en zijn torenhoge tarieven, de accountant die kritiekloos meegaat in creatief boekhouden, de financieel adviseur die zijn klant waardeloze polissen verkoopt en daarmee zijn vertrouwen misbruikt. Het zijn voorbeelden van praktijken die wettelijk en vaak ook bestuurlijk niet fout zijn, maar moreel gezien niet (meer) door de beugel kunnen. Misschien zit ons vak ook wel in zo'n veranderingsproces.

DUURZAAMHEID

Ethiek voor projectmanagers gaat niet alleen over hoe we onze projecten doen, maar juist ook over welke projecten we doen. Het perfect managen van een project dat grote milieuschade tot gevolg heeft, kan moreel verwerpelijk zijn. Zo kan je je twijfels hebben bij een mooi ontwikkelingsproject in Uganda, dat alleen mogelijk blijkt door allerlei duistere lieden smeergeld te betalen.

De opdrachtgever bepaalt, zou je zeggen. Maar jij bepaalt zelf welke projecten je opzoekt, waar je 'ja' op zegt. Met welk project kan je je oprecht verbinden, qua doelstelling, resultaat en aanpak? De bereidheid en het lef hebben om het project vanuit het oogpunt van alle belanghebbenden en bezwaarhebbenden te bekijken en dan te beslissen. Als je je ook de vraag stelt of jouw project bijdraagt aan een betere wereld, dan hebben we het over duurzaamheid.

PROFESSIELE DIALOOG

Belangrijk is te bedenken dat je als professionele projectmanager niet alleen verantwoordelijk bent voor het projectresultaat. De keuzes die jij maakt, raken immers de belangen van een groot aantal stakeholders. Als projectmanager heb je de morele plicht om rekening te houden met die belangen en de belanghebbenden hierin een eigen verantwoordelijkheid te gunnen. Ethiek gaat daarom om de dialoog met betrokkenen over wat wel en wat niet kan, wat wel goed is en wat we niet zouden moeten willen.

We vinden het daarom zinvol om in teams van professionals meer aandacht en tijd te besteden aan kwesties die individueel lijken, maar eigenlijk betekenis hebben voor alle spelers. De vraag die dan bij iedere afweging centraal is:

Hoe zorgen we hier voor een duurzame verbinding tussen de belangen van de verschillende stakeholders?

Dat willen we doen door dilemma's uit onze praktijk onder de loep te nemen en daarbij de verschillende handelingsalternatieven af te wegen. Dit is niet alleen denken, maar vooral doen!

Uiteindelijk is integriteit een competentie voor professioneel projectmanagement. Denk aan competenties als Betrouwbaarheid, Respect & Inlevingsvermogen en Ethiek

uit de NCB3. Het vergt veel oefening en dialoog met andere professionals. Als je deze denk- en werkwijze onder de knie hebt, leidt dat tot effectievere besluitvorming in het belang van alle stakeholders en projectpartijen. Daar hebben we dus wat aan!

GERAADPLEEGDE BRONNEN

<http://www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/tcict/index.jsp>

http://www.npo.nl/zembla/02-10-2014/VARA_101369808

<http://www.computable.nl/artikel/opinie/overheid/5177872/1277202/ictfraude-incident-of-endemisch.html>

NCB versie 3, Nederlandse Competence Baseline, IPMA-NL, Van Haren 2007

Competentie 2.13 Betrouwbaarheid

Competentie 2.14 Respect & Inlevingsvermogen

Competentie 2.15 Ethiek

<http://www.ipma-nl.nl/wp-content/uploads/2014/04/Gedragscode-IPMA.pdf>

Gedragscode-IPMA.pdf

<http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/Code-of-Ethics.aspx>



Transparantie, integriteit en ethiek

NIEUWE INTERESSEGROEP IPMA-NL

Op initiatief van IPMA-NL-voorzitter Fred Bons en Arjan van Bommel kwam in december vorig jaar een groep leden van de vereniging bijeen voor een open dialoog over het thema 'Transparantie, integriteit en ethiek in projectmanagement'. Mistanden en mismanagement in de financiële wereld, de accountancy, de bouwwereld, de rijksoverheid, het onderwijs en de ICT-branche waren hiervoor de directe aanleiding. In vrijwel elke sector hebben bedrijven deze begrippen prominent op de agenda staan. Ook binnen de eigen vereniging IPMA-NL wordt hiermee geworsteld.

Op deze eerste en geslaagde bijeenkomst bij Ordina in Nieuwegein werd vastgesteld dat in het projectmanagement eveneens behoefte bestaat aan het bespreekbaar maken van vraagstukken over integriteit en ethiek. Enkelen van ons hebben reeds langere tijd een goede reden om hiermee bezig te zijn, en sommigen doen dat vanuit een intrinsieke motivatie en passie. Reden genoeg dus om binnen de vereniging een interessegroep 'Transparantie, integriteit en ethiek' op te richten. Een groep waarin het open karakter vooropstaat.

Vind je ook dat dit thema hoger op de professionele agenda's moet komen? Wil je hierin meedenken of een actieve rol vervullen? Meld je dan aan bij Professionaliteit@IPMA.nl.