

ETHISCHE DILEMMA'S IN PROJECTEN

Vrijwel iedere projectmedewerker en –manager ervaart in zijn of haar professionele leven ethische grenssituaties. Situaties waarvan je je af kunt vragen: 'Kan dit eigenlijk wel door de beugel?'. Arjan van Bommel en René Hombergen zijn actief in de interessegroep Professionele Integriteit IPMA-NL, en behandelen deze belangrijke thematiek deze editie.

Misschien herkent u zich in de volgende situaties:

Een goede medewerker van een ander bureau eruit werken ten faveure van een directe collega die net van een opdracht af komt? Je resource manager vraagt je om mee te werken aan de omzet van de groep collega-professionals van het eigen bedrijf.

Een taak uitvoeren voor je directe opdrachtgever waarbij je vermoedt dat de uitvoering vooral zijn belangen dient en minder, of niet, die van de organisatie die je inhuurt. Stel je je persoonlijke relatie voorop of je gehele cliëntensysteem?

Je projectmanager vraagt je een risico dat je ziet en wilt melden, niet schriftelijk te rapporteren omdat hij erop vertrouwt dat het komende periode toch wel is opgelost...

Een testresultaat laat een net niet voldoende kwaliteit zien en je overweegt het achterwege te laten omdat je zeker weet dat het euvel snel wordt bijgesteld. Een zichtbaarheid in de rapportage leidt immers alleen maar tot lastige vragen van managers die de inhoud niet begrijpen; met kans op vertraging en werkelijke verstoring...

Wij komen zelf met enige regelmaat dit soort situaties tegen en vragen ons af: 'Wat is een goede werkwijze als je je integriteit hoog in het vaandel wil dragen?' Kunnen we er wat van leren en wat kunnen andere projectmanagers hier mee?

AUTEURS **ARJAN VAN BOMMEL & RENÉ HOMBERGEN**

We beginnen met een situatie uit eigen praktijk die goed heeft uitgedaan en schetsen daarna hoe we om kunnen gaan met dit soort kwesties.

ROZE-WOLK OVERHEIDSPROJECT

Ik word ingehuurd als hoofd projectbureau van een groot project. Het project speelt bij een zelfstandig overheidsorgaan. De projectdirecteur is enkele weken geleden begonnen. Hij neemt als externe medewerker het project over van een interne man die na drie jaar wat anders wil. De nieuwe projectdirecteur is zeer bedreven in het spel met de omgeving. Hij regelt de buitenkant en wil dat de zaken intern in het project zijn omkijken niet nodig hebben. Hij huurt mij daartoe in; als ook een externe medewerker. Als een van de eerste werkzaamheden redigeer ik zijn hernieuwde planvorming.

Krijg daarbij het gevoel dat het never nooit niet gaat werken. Over drie jaar leveren we een prachtig automatiseringssysteem op... Het leidt tot grote besparingen in het primaire proces van deze overheidsdienst... Eindgebruikers zijn nog niet betrokken... De besparingen door de golden release worden voorzichtig ingeboekt... Directeuren in de regio van de overheidsdienst hebben al natte fantasieën hoe zij het vrijkomende geld gaan uitgeven...

Maar intussen rollen de kosten van de roze wolk door. Er wordt per maand voor vijf miljoen besteed. Daarvan betreft vier miljoen vaste kosten. Allerlei testvoorzieningen zijn voorbereid en worden in de lucht gehouden... ze worden dubbel uitgevoerd... het is immers overheid... zekerheid en veiligheid voorop... De leverancier adviseert voortdurend extra, wat meer toekomstbestendige infrastructurele voorzieningen... Hij ziet het project als een *mer a boire*... om geld als water te drinken.

In mijn gesprekken met de externe en interne medewerkers van dit project, zij zitten er al jaren, bekruipt me een diep gevoel van moedeloosheid. Hoe dit geheel te revitaliseren? Ik zie het niet.

Ik maak beleefd bij mijn projectdirecteur kenbaar dat ik meen dat we een groot project onder onze hoede hebben dat niet anders kan dan: mislukken. Stoppen,

tussenresultaten overdragen en met nieuwe medewerkers en een nieuwe leverancier beginnen met kleine stapjes, een innovatieve eindschets opstellen in overleg met gebruikers in plaats van een alles dekkende specificatie bedenken op alle details – zo luidt mijn eerste analyse en aanbeveling.

... STOPZETTEN....?

Hij schrikt. Hij luistert, laat het op zich inwerken en belooft me de dag erop op het gesprek terug te komen. Diezelfde avond nog deinzijn mijn gedachten ook terug... overmoedig geweest? Als dit project doorloopt heb ik er wellicht nog jaren een goede

- boterham aan: een klus die me is toevertrouwd, en de relatie met de projectdirecteur is warm al, is die nog maar een goede week oud. Ben ik een dief van eigen brood?

De projectdirecteur vertelt me de dag erop dat hij zijn afgelopen beginmaand nog eens goed de revue heeft laten passeren in het licht van mijn bevindingen. Hij is het me eens. Het gaat naar verwachting niet werken met de huidige aanpak en het huidige team. Aanpassen lukt niet. Opnieuw beginnen. Maar hoe vertellen we dit de algemeen directeur van de overheidsdienst? Hij is onze opdrachtgever. Hij heeft zwaar ingezet op de verwachte voordelen met het project.

We besluiten dat een gesprek van de projectdirecteur met de algemeen directeur onder vier ogen het meest passend is. Na het gesprek slaapt de goede man naar eigen zeggen twee nachten niet en geeft dan

opdracht tot stopzetten van het project. Verdere verspilling van overheidsgeld wordt voorkomen – al duurt het nog een jaar om de tanker tot stilstand te brengen en alle al afgesloten contracten goed af te handelen. Mijn perspectief van jaren is een perspectief van een jaar geworden. Verkwisting is stopgezet.

MOREEL KADER

We zien in dit voorbeeld hoe makkelijk je met een project in een moreel vraagstuk terecht kunt komen. Van waaruit kan een meer gewenste moraliteit in projecten worden versterkt? Helpt een professioneel moreel kader vanuit de discipline projectmanagement projecten wellicht?

IPMA Nederland heeft een zestal kernwaarden benoemd om professionele integriteit binnen projecten onder de aandacht te brengen.

Dit zijn: Transparantie – Integriteit – Betrouwbaarheid – Respect – Inlevingsvermogen en Verantwoordelijkheid.

Helpen deze waarden ons om dit soort situaties te beoordelen en om tot een 'goede' keuze van handelen te komen? We gaan met deze bril op eens naar het roze-wolk project kijken. Waar 'projectmanager' staat, kan gerust ook projectmedewerker, programmamanager of opdrachtgever gelezen worden.

TRANSPARANTIE

'De transparante projectmanager communiceert open over de afwegingen die hij maakt en de belangen die hij daarbij laat meewegen.' In dit geval gaf het grotere maatschappelijke belang de doorslag om de legitimiteit van het project openlijk te betwijfelen. Het kan geen kwaad ook te benoemen welke belangen er voor pleiten om het project juist niet te stoppen. Ook dat is transparant.

INTEGRITEIT

'De integere projectmanager is in staat zijn persoonlijke belangen te scheiden van de belangen van haar opdrachtgevers, klanten en andere belanghebbenden. Hij stelt alles in het werk belangenverstremming of de schijn daartoe te voorkomen.'

De gekozen werkwijze vraagt van je om niet te kiezen voor het maximaal aantal te declareren uren en het veiligstellen van je eigen aanstelling. Hoewel zeer integer, kan dit je wel in de problemen brengen. Het vinden van een goede oplossing voor bijvoorbeeld het verlies van declarabele uren hoort daarom ook bij een integere aanpak.

BETROUWBAARHEID

'De betrouwbare projectmanager maakt verwachtingen over en weer expliciet, maakt heldere afspraken en komt deze na, zo goed als mogelijk. Hij communiceert helder

en met redenen over afspraken en verwachtingen die niet kunnen worden nagekomen.'

Het teruggeven van je opdracht, of het afwijken daarvan, roept de vraag van betrouwbaarheid op. Je lijkt je niet aan de afspraken te houden. Je zult moeten benadrukken dat het je hier gaat om het vertrouwen om voor de stakeholders tot een waardevolle oplossing te komen. Het doel van het werk kan daarom gaan boven de concrete afspraken die over de invulling daarvan zijn gemaakt.

RESPECT

'De respectvolle projectmanager laat iedereen in zijn waarde en toont begrip en waardering voor andersdenkenden en andere culturen.'

Je zult dus heel voorzichtig moeten omgaan met de mensen die hun naam hebben verbonden aan dit project. Kun je je kritiek op het project uiten zonder die mensen zal als 'dom' of 'ondeskundig' weg te zetten?

INLEVINGSVERMOGEN

'De inlevende projectmanager kan van perspectief veranderen en zich verplaatsen in de positie van de verschillende stakeholders. Hij is in staat de verschillende belangen rond het project af te wegen. Hij toont daarbij begrip voor de positie en argumenten van andere partijen.'

Probeer je in dit geval dus eens te verplaatsen in de mensen die het project graag willen voortzetten, zoals de regiodirecteuren. Wat drijft hen en wat mag je redelijkerwijs van hen verwachten? Wellicht blijkt dan dat zij al langere tijd verkeerd zijn voorgelicht over het project en hun houding daarom heel begrijpelijk is.

VERANTWOORDELIJK

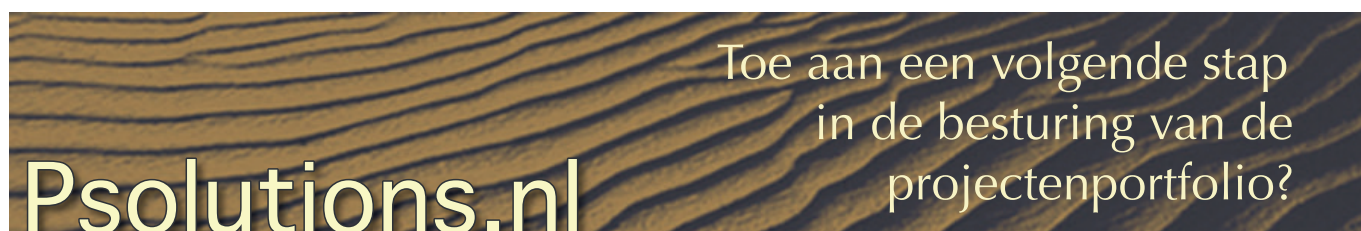
'De verantwoordelijke projectmanager draagt deze professionele waarden actief uit en bevordert deze bij minder ervaren collega's. Hij is in staat dilemma's te herkennen en hierop proactief te handelen. Hij reflecteert daarbij voortdurend op zijn eigen handelen.'
Verantwoordelijkheid nemen in deze casus betekende het aanklaarten en bespreekbaar maken van een ongemakkelijke waarheid. Het betekent ook anderen bewust te maken van de afwegingen die hieraan ten grondslag lagen en te stimuleren dat ook op deze wijze naar andere 'verspillende' projecten worden gekeken.

AANPASSEN LUKT NIET.
OPNIEUW BEGINNEN.
MAAR HOE VERTELLEN
WE DIT DE ALGEMEEN
DIRECTEUR VAN DE
OVERHEIDSDIENST?

Het mag duidelijk zijn dat dit waardengebaseerde denkkader niet per se tot één 'juiste' handelingswijze hoeft te leiden. De afweging is immers heel individueel bepaald. Maar je bent wel beter in staat uit te leggen en te verantwoorden hoe je je afwegingen hebt gemaakt. <

Meer informatie over de interessegroep Professionele Integriteit IPMA-NL: professionaliteit@ipma.nl
<http://www.ipma.nl/professionele-integriteit/>

(ADVERTENTIE)



Psolutions.nl

Toe aan een volgende stap
in de besturing van de
projectenportfolio?