

In deze serie over ethische dilemma's in projecten licht de interessegroep Professionele Integriteit steeds een real life case uit en beschouwt deze vanuit de zes kernwaarden van IPMA Nederland: Transparantie, Integriteit, Betrouwbaarheid, Respect, Inlevingsvermogen en Verantwoordelijk. In Projectie 3 en 4-2016 verschenen de eerste twee delen. Deze keer zien we een project, waarbij het uit de wind houden van de directeur voor lastige vragen een hoger doel is geworden dan het projectdoel zelf.

## Ethiek bij projecten

# ALS DE DIRECTEUR ER MAAR GEEN LAST VAN HEEFT

**Deze derde casus over ethisch handelen in en rond projecten betreft een zelfstandig bestuursorgaan van de overheid met duizenden medewerkers, waarvan de directeur alleen projecten wenst waarbij hij geen lastige vragen hoeft te beantwoorden.**

De betreffende overheidsdienst, die veel automatiseringsprojecten kent, heeft duizenden medewerkers. De organisatie is gevestigd in een kansarme regio; alleen in de centrumstad van het gebied valt werk te vinden. Deze casus speelt aan het eind van het eerste decennium van deze eeuw, ergens in het voorjaar.

Al is en blijft die broodheer, men is de politiek in Den Haag zat: stopzetting van goed lopende trajecten, volkomen onverwachte veranderingen... Ook al overlegt men intensief met het ministerie, de grillen van de kamer en de partijen laten zich nauwelijks voorspellen. De algemeen directeur van de dienst wil projecten waarbij hij geen lastige vragen hoeft te beantwoorden. De attitude in het onderhanden project is zodanig dat er geen focus meer is op een eindresultaat met waarde. Medewerkers richten zich op het voorkomen van situaties waarbij Chris, de betreffende algemeen directeur, vragen van pers of politiek krijgt waarop hij geen antwoord heeft.

## VAN AFWACHTEND NAAR ATTRACTIEF SPEL

Het project is verworden tot een soort afdeling administratie en voorlichting. Ik trek het traject vlot en entameer een open overleg met andere spelers, wat door de tijdelijke programmadirecteur en de medewerkers wordt toegejuicht.

Tot er een nieuwe vaste programmadirecteur komt. Hij verbiedt het doorsturen van mails naar zusters in de keten, het voeren van overleg waar hij niet bij is of waarvan hij de agenda niet vooraf goedkeurt. In deze organisatie is het nu eenmaal zo dat een project succesvol is zolang Chris er geen last van heeft.

Ik stop en besluit om in de zomermaanden mijn boek af te schrijven. Met een publicatie is dan weliswaar weinig te verdienen, maar het geeft meer bevrediging dan uren draaien zonder waarde toe te voegen in een overheidsorgaan waar iedereen dadelijk lang met vakantie is en zich om de wederkerigheid van elke euro salaris van de vaste baan niet veel zorgen lijkt te maken...

Dit voorbeeld en de in de eerder beschreven casussen maken duidelijk dat ethiek veelvuldig speelt in projecten. We denken dat mensen in projecten geholpen zijn met een moreel kader vanuit de discipline projectmanagement, opgesteld door collega's en vakgenoten uit het veld. Dit laat zich samenvatten in zes kernwaarden die nu worden uitgedragen door IPMA-NL. Laten we eens verkennen hoe we vanuit deze kernwaarden tegen deze situatie kunnen aankijken.



AUTEURS

**RENÉ HOMBERGEN**

René bereidt dit en komend jaar een boekuitgave voor over project-governance.

**ARJAN VAN BOMMEL**

Arjan leidt de interessegroep Professionele Integriteit van IPMA-NL.

## TRANSPARANTIE

**De transparante projectmanager communiceert open over de afwegingen die hij maakt en de belangen die hij daarbij laat meewegen.**

De wegen om transparantie te bevorderen in dit project werden steeds gefrustreerd om Chris maar niet tot last te zijn. Met verstoppertje spelen is het algemeen belang echter niet gediend. Over de beslissing om geen verantwoordelijkheid meer te dragen voor het project dien je dan ook transparant te zijn.

## INTEGRITEIT

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

Je kunt soms voor een keuze komen te staan om je terug te trekken uit een opdracht zoals hier, waarbij je het belang van zichtbare toegevoegde waarde van het project laat prevaleren boven je eigen financiële belang. Als je dan ook maar de belangen van het oorspronkelijke projectdoel en die van het management laat meewegen. De afweging hier was dat je niet veel kunt bereiken met doormodderen in een maskerade. Het past bij je eigen deugd, je "ethische plicht" zo je wilt, goede dingen te doen en jezelf te vrijwaren van nodeloze stress.

## 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.**

Als projectmanager in deze situatie wil je de organisatie goed duidelijk maken waar de schoen wringt en waarom je er geen deel van kunt uitmaken. Argumenten en motivatie zijn dan van belang. Leert de organisatie er wat van? Het ironische antwoord luidt: waarschijnlijk weinig. Het constructieve antwoord is: van doorgaan met het poppenspel nog minder.

## RESPECT

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

In dit project is de grote uitdaging om de persoon in kwestie te spreken en het keerpunt voor een voorzichtige verandering te organiseren. Het controleren van de omgeving volgens de gehanteerde projectmethode betekent in deze organisatie het voorkomen dat de directeur slecht nieuws bereikt. De directeur is druk.

Hij is nauwelijks persoonlijk aanspreekbaar. Hij heeft een hofhouding waarmee hij vergadert in bij voorkeur grote groepen. Een belangrijk deel daarvan vergezelt hem bij zijn rookmomenten. De man is benaderd met agendaverzoeken die werden gehonoreerd met een vertraging van twee maanden. Vervolgens met mails die pas bij de derde keer door de selectie van zijn secretaresses kwamen. Uiteindelijk is het gekomen tot een exitgesprek. Te laat voor het programma. Op tijd om authentiek gezichtspunten uit te wisselen over open- en geslotenheid in een overheidsprogramma. Hoe laat je iemand in zijn waarde die zichtbaar disfunctioneert maar waar niemand ingrijpt? Een oprecht gesprek onder vier ogen werkt het beste.

## 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.**

De uitdaging in dit project zou zijn om op informele wijze het gesprek met Chris aan te gaan. Wat beweegt hem? Welke motieven spelen er? En wegen deze inderdaad op tegen het algemene projectdoel? Zo nee, is dat dan bespreekbaar te maken? Wat vinden mensen in zijn omgeving. Is het mogelijk een ander perspectief toe te voegen door te wijzen op de gevolgen van deze politiek?

## VERANTWOORDELIJK

**De verantwoordelijke projectmanager draagt zijn 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.**

De vraag is hier: kun je iets doen om de verworden cultuur aan de orde te stellen? Kun je tegenwicht bieden aan een houding die niet het generieke belang en de toegevoegde waarde voorop stelt? Hoe ver reikt je eigen invloedssfeer hier? In dit geval was de conclusie dat de organisatie niet binnen de context van de opdracht kon worden veranderd of tot een nieuw inzicht kon worden gebracht.

Maar vraag je eens af in jouw eigen – mogelijk vergelijkbare – situatie: zijn er nog mogelijkheden om verantwoordelijkheid te nemen, het gesprek aan te gaan en de situatie te veranderen?

Meer informatie over de interessegroep Professionele Integriteit IPMA-NL: [professionaliteit@ipma.nl](mailto:professionaliteit@ipma.nl) en [ipma.nl/professionele-integriteit/](http://ipma.nl/professionele-integriteit/)

