



binnen hun afdeling als belangrijk worden gezien. 'Geboden' die worden ingebracht kunnen variëren van 'Op tijd met vergaderingen beginnen' tot 'Vermijden grof taalgebruik' en van 'Vermijden seksistische opmerkingen' tot 'Niet langer dan vijf minuten over voetbal praten'. Zo'n kleine code van gewenst gedrag kan ieder jaar weer opnieuw onder de aandacht worden gebracht en geheel of gedeeltelijk vervangen worden. De workshop is laagdrempelig en geeft op een leuke manier betekenis aan één van de centrale documenten van integriteitsbeleid. Het aantal deelnemers kan variëren van 12 tot 20 personen.

Workshop Integriteit: Over Teamillusies en Teamwaarden

Sommige afdelingen en teams binnen gemeenten hebben meer dan gemiddeld met spanningsvelden en dilemma's te maken. Medewerkers komen hierdoor geregeld onder druk te staan. Het is daarom van belang om binnen deze afdelingen en teams elkaar te steunen en vanuit persoonlijke integriteit te blijven handelen. Integer handelen is een werkwoord en er dient hiervoor continue gewerkt te blijven worden aan eenheid en gezamenlijkheid. Door discussie en reflectie kun je (als team) groeien en scherper worden in het gezamenlijk maken van afwegingen en keuzes. Hierbij zijn vragen van belang als: "Waar zijn we mee bezig? Waar doen we het voor? Waar staan we voor? Hoe handelen we juist? Hoe zorgen we voor een consistente lijn? Hoe bieden we weerstand bij druk?"

Tijdens een gezamenlijk debat komen deelnemers tot het besef dat er altijd meerdere handelingsopties mogelijk zijn. Het is een illusie te denken dat dit debat of de gezamenlijkheid vanzelf ontstaat; van nature is een team niet zo gemeenschappelijk ingesteld. Het optimistische discours van "we gaan er samen voor" en maakbaarheid worden in realiteit vaak gedwarsboemd door een woelige onderstroom van emoties, belangen en angsten, en hierop anticiperend gedrag. Deze onderstroom is niet of moeilijk zichtbaar, maar voor alle teamleden wel degelijk merkbaar en voelbaar. De workshop laat deelnemers hierover aan het woord en gaat over hun afdelingsspecifieke ervaringen en dilemma's. Loyaliteit, politiek, macht en incidenten worden bespreekbaar gemaakt. Hiermee wordt geïnvesteerd in essentiële thema's voor teams die in direct verband staan met integriteit: vertrouwen, omgaan met conflicten, commitment, verantwoordelijkheid nemen en het samen gaan voor het collectieve resultaat. De workshop is bedoeld voor teams die nauw samenwerken en samen meer tot stand willen brengen dan teamleden alleen zouden kunnen en voor teams die proberen te herstellen na een incident of vertrouwensbreuk.

Leidinggeven aan integriteit

Om organisaties goed te laten functioneren is leiderschap nodig, ook wat betreft integriteit. Vaak zijn leidinggevers echter zo druk, dat er weinig tijd is om stil te staan bij wat leiding geven aan integriteit betekent in de praktijk. Integriteit wordt gezien als iets dat vanzelfsprekend is: we zijn toch integer, dat is toch logisch? Totdat er zich ineens een incident voordoet. Door schade en schande wijzer geworden zijn er inmiddels veel organisaties die weten dat leidinggevers voortdurend de dialoog moeten zoeken over integriteitsaspecten van het werk; in de huidige maatschappij komen medewerkers immers voortdurend voor lastige situaties en nieuwe dilemma's te staan. De ervaring leert dat leidinggevers zich helemaal niet zo goed raad weten met die dialoog over het thema integriteit. Hoe voer je die op een zorgvuldige manier en vanuit een constructieve houding zonder dat medewerkers zich in hun vertrouwen geschaad voelen: er wordt toch niet aan hun integriteit getwijfeld? En wat is integriteit eigenlijk, iedereen roept er wel iets over, maar is er ook een gezamenlijke definitie?

BING ondersteunt leidinggevers om beter inhoud te geven aan de integriteitsaspecten van hun werk. Want naast het open houden van de dialoog wordt er meer van hen verwacht. Goed voorbeeld doet volgen, maar wat is eigenlijk het goede voorbeeld? Leidinggevers dienen te werken aan een veilige werkomgeving. Een omgeving waarin medewerkers op een integere wijze kunnen functioneren, zich gewaardeerd voelen en elkaar tevens scherp houden. Ook dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Als meest lastig wordt vaak het aanspreken bij een bijna-schendingen of schendingen ervaren. Hoe doe je dit op een zorgvuldige en effectieve manier, zonder dat iemand in de weerstand schiet? BING begeleidt leidinggevers – collectief, maar desgewenst ook individueel - op maat. We ondersteunen met het zoeken naar de juiste koers ten aanzien van integriteit, passend bij het vakgebied en de kwaliteiten van de leidinggevers. Wij bieden een breed palet van instrumenten en werkvormen, vanuit de doelstelling dat de leidinggevers het thema integriteit daarna zelfstandig levend kunnen houden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met BING:

BING
Van Boetzelaerlaan 34
3828 NS Amersfoort
T 033 24 74 300
info@bureauintegriteit.nl
www.bureauintegriteit.nl



Integriteit laat je leven!



Integriteit laat je leven

“Hoe houd je het onderwerp integriteit levend in de organisatie?” Dat is een vraag die veel leidinggevend bezighoudt. BING heeft hierover bij veel gemeenten meegedacht en daarmee is het repertoire van onze trainingen fors uitgebreid. Ervaringsgericht leren staat daarbij centraal. De trainingen dragen allemaal bij aan het vormen van een gezamenlijke taal én normen- en waardenkader op het gebied van integriteit. Mensen worden zich meer bewust van de kleine en grote integriteitaspecten die deel uitmaken van hun eigen dagelijkse praktijk. Hierdoor wordt de alertheid op integriteitaspecten vergroot: mensen leren lastige situaties herkennen en krijgen tips en tools om niet in problemen te geraken. De trainingen dragen bij aan het krachtiger maken van medewerkers en bestuurders in een maatschappij waarin hun handelen steeds meer onder het vergrootglas ligt. Integriteit laat je leven; dit vraagt om aandacht, bewustwording en het lef om samen het gesprek aan te gaan. Hieronder vindt u een aantal van onze nieuwe trainingen en workshops.

The Commons Game: Integriteit binnen teams versterken

Games prikkelen tot de meest krachtige vorm van leren en dat is situaties zelf ervaren. In een game worden mensen in een gesimuleerde situatie gebracht waarin op voorhand niet geheel duidelijk is wat er gaat gebeuren en wat de verwachtingen zijn. Keuzes en afwegingen die normaal in stilte worden genomen worden tijdens een game zichtbaar in het handelen. Hiermee worden ze ook bespreekbaar. De trainingen komen op deze wijze dicht bij de eigen ervaring en praktijk te staan. Dit leidt tot zinvolle gesprekken over eigen ervaringen, overtuigingen en waarden. Door deelnemers worden deze trainingen als spannend, leuk en leerzaam ervaren.

In deze spelsimulatie staan verschillende dilemma's en waarden in het publieke domein centraal. De deelnemers worden geconfronteerd met o.a. de afweging tussen het persoonlijke en het algemene belang. De deelnemers exploiteren met elkaar een gemeenschappelijke voor iedereen toegankelijke goederenbron (de Commons). Iedere deelnemer heeft de opdracht maximale winst te realiseren. Deze winst hangt af van het gedrag van de andere spelers, namelijk de wijze waarop zij de Commons gebruiken. Gedurende de simulatie worden de deelnemers zich bewust van de macht en onmacht om het gedrag van anderen te beïnvloeden. Alleen door het gezamenlijk ontwikkelen van een langetermijnstrategie raakt de Commons

niet uitgeput en kan de groep (en dus alle individuen) winst blijven maken. Maar hoe betrouwbaar zijn je medespelers en welke openheid geven zij over hun handelen? Gaan ze zorgvuldig om met hun informatie en durven ze onafhankelijk hun beslissingen te nemen? Het spel laat je ervaren hoe je als individu en als groep omgaat met deze complexiteit. Dit is een waardevolle en krachtige opstap naar een gesprek over de realiteit in organisaties waar vergelijkbare situaties zich voordoen. Het aantal deelnemers kan sterk variëren, van 6 tot 50 man.

Workshop Waardevol Bezuinigen

Overheidsinstanties moeten bezuinigen. Het gevolg daarvan is, dat ambtenaren die daarover advies moeten uitbrengen en managers die beslissingen moeten nemen voor lastige afwegingen komen te staan. Die afwegingen zijn niet louter instrumenteel en cijfermatig te benaderen; daar komen tegenstrijdige belangen, emoties en wensen bij kijken. BING ziet medewerkers, leidinggevend en bestuurders vaak worstelen met de spanningen die zich tijdens een periode van bezuinigen en reorganisatie voordoen. Waardenonderzoek kan helpen zicht te krijgen op zowel de economische als ook de sociale, morele en persoonlijke waarden die erom vragen gediend te worden wanneer overheidsorganisaties moeten herstructureren. Er blijkt vaak behoefte aan expliciete aandacht voor duurzaam welzijn en het verlangen naar gedeelde waarden als solidariteit, vertrouwen, veiligheid en rechtvaardigheid.

BING heeft een workshop ontwikkeld waarbij medewerkers, ondersteund door onze adviseurs, samen op zoek gaan naar achterliggende waarden die bij de complexe afwegingen rondom bezuinigen een rol spelen. Onze adviseurs scherpen het onderzoek aan: welke criteria worden gebruikt bij de afwegingen, en hoe kun je deze eigenlijk wegen ten opzichte van elkaar? Hoe wordt er recht gedaan aan de 'stille' waarden? Hoe werken we aan het behoud van de kernwaarden van de overheid en hoe blijven we voor onze medewerkers het welzijn en welvoelen in de organisatie ondersteunen? De workshop giet morele oordeelsvorming in een actueel jasje en wordt gegeven in petit comité (6 tot 10 deelnemers).

Workshop Aanspreken: een investering in Integriteit

Uit onze praktijkervaring rond integriteit blijkt dat het niet aanspreken op gedrag dat als ongewenst ervaren wordt door leidinggevend en door

medewerkers onderling regelmatig tot ergernis leidt. Bovendien blijkt dat bij ernstige incidenten omstanders altijd de eerste misstappen hebben gezien, maar de betrokkene(n) er niet op hebben aangesproken. De ergernis kan leiden tot onverschilligheid, ziekteverzuim en gebrek aan bereidheid tot het herstellen van andermans fouten. Hierdoor wordt een kans gemist om een misstap te voorkomen en neemt de kans op een incident toe. En dat kan leiden tot schade en schande. Zowel om incidenten te voorkomen als ter verbetering van de werksfeer zouden mensen elkaar dus moeten aanspreken, maar de ervaring leert dat veel mensen dit heel lastig vinden en het daarom nalaten. Vandaar dat BING een training heeft ontwikkeld die – door 'leren aanspreken' – de volgende resultaten bereikt: minder incidenten rond integriteit; meer betrokkenheid en inzet van medewerkers; betere werksfeer; minder ziekteverzuim en waardering voor elkaar.

Tijdens de workshop krijgen de deelnemers zicht op hun persoonlijke aarzeling om mensen aan te spreken. Daarnaast wordt duidelijk wat het belang is om toch in gesprek te gaan. De inzichten en de in de workshop getrainde technieken laten de deelnemers ervaren dat ze zelf kunnen kiezen hoe ze omgaan met verschillende situaties. De workshop wordt gegeven voor een gezelschap van 6 tot 15 mensen.

Workshop De waarde van de gedragscode

De ervaring leert dat gemeenten weliswaar mooie en gedegen gedragscodes hebben, maar dat deze codes nauwelijks leven bij de medewerkers en bestuurders. Dit terwijl een gedragscode richting dient te geven aan het handelen en tevens uitkomst kan bieden bij dilemma's. In de workshop 'De waarde van onze gedragscode' staat de betekenis van de gedragscode centraal. Tijdens de workshop verdiepen medewerkers zich in de gemeentelijke code en wordt er een vertaalslag gemaakt naar eigen ervaringen en handelen. Allereerst wordt deelnemers gevraagd bij de verschillende artikelen van de code actuele voorbeelden uit hun dagelijkse praktijk te schetsen. Met deze herkenbare situaties voor ogen wordt gedebatteerd over de achterliggende gedachten van de gedragscode en waar de code wel of geen steun in kan zijn. De deelnemers dienen tevens te onderzoeken op welke principes en waarden de code gebaseerd is. Wat betekenen deze voor eigen gedrag en wat verwacht je daarin van collega's?

De workshop kan tevens worden gebruikt om de vaak wat abstracte gedragscode te verlengen naar een praktische 'vijf geboden' lijst voor een afdeling. Deelnemers kunnen hierbij zelf richtlijnen naar voren brengen die