



Organisatie ontwikkeling en integriteit
via het KME0 Model

**Wat is integer gedrag en wat niet? Hoe en waar integriteit te ankeren in het functioneren van de organisatie?
Wij helpen u antwoorden te vinden.**



> Inleiding

> Balanceren tussen factoren en belangen

> Het Knooppuntenmodel Ethische Organisatie (KMEO)

> Handreikingen en instrumenten

Inleiding

Het functioneren van de al jaren alom gewaardeerde bestuurder komt onder een vergrootglas te liggen. In de beleving van deze bestuurder is dit een klein voorval t.o.v. hetgeen hij allemaal voor de organisatie heeft betekend. Onvoldoende bewust van de factoren waardoor hij kwetsbaar is, escaleert hij onbedoeld zijn eigen problematiek.

Een bestuurder wordt door derden verweten in een privékwestie strafrechtelijk onjuist te hebben gehandeld. Om te voorkomen dat hij hierdoor kwetsbaar wordt, besluit het college een onderzoek in te stellen. Er blijkt dat er geen grond is voor verwijtbaar handelen, de manier waarop het proces verloopt zet wel een stevige kras op het onderling vertrouwen.

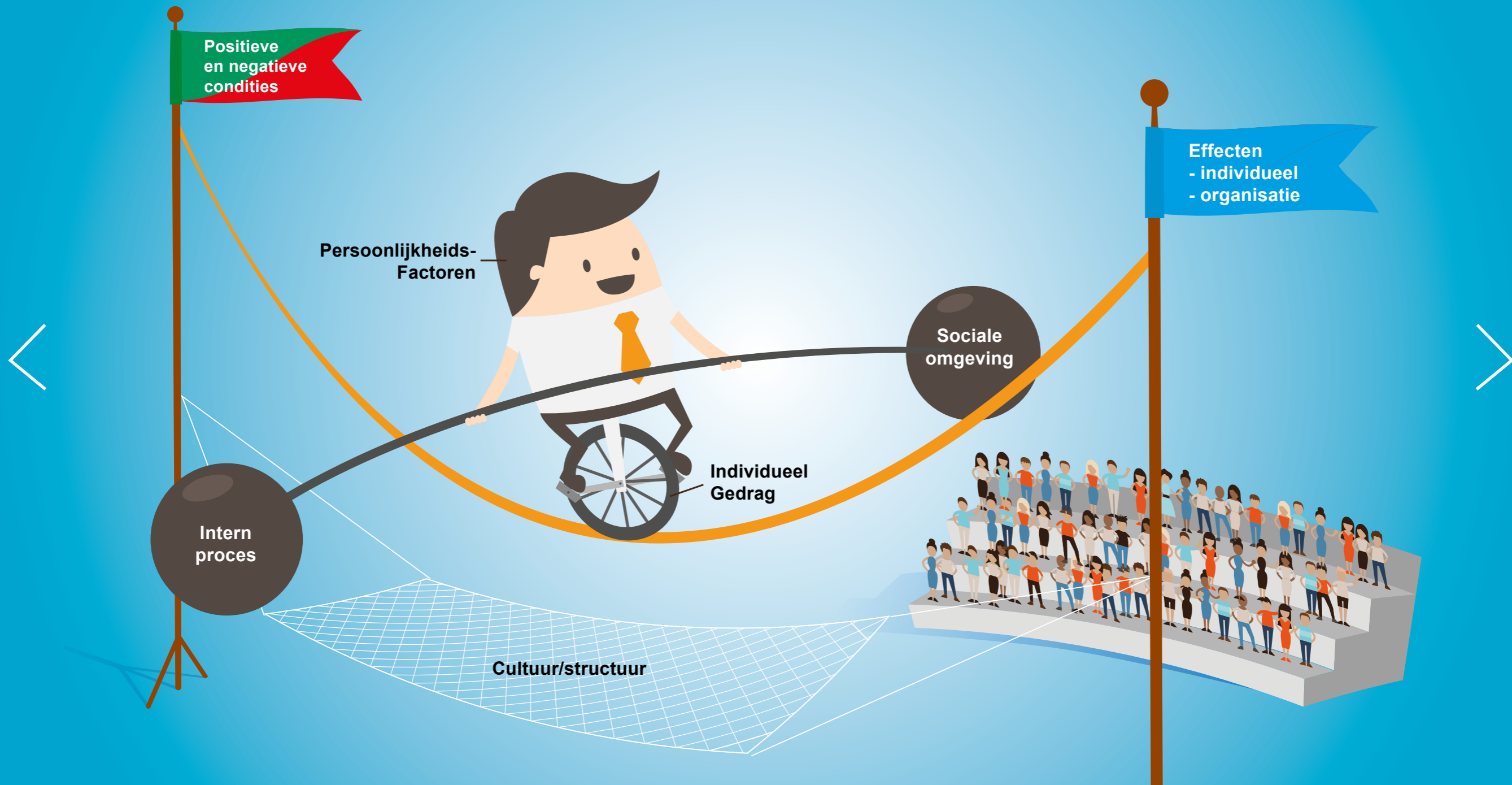
Inleiding

Het zijn slechts een paar herkenbare voorbeelden die zich in de praktijk talloze malen voordoen. Overheden, organisaties in de publieke sector en het bedrijfsleven proberen er hun weg in te vinden. Ze doen dit onder andere met integriteitscodes, verplichte transparantie, dilemma-trainingen en compliance risk management. De grenzen worden helaas nog te vaak duidelijk door uitglijders die leiden tot het aftreden van bestuurders of het ontslag van medewerkers.

Vat krijgen op wat nu wel integer gedrag is en wat niet, blijkt uiteindelijk niet naar tevredenheid te lukken. Dat komt doordat integriteitsbewustzijn en -bevordering te veel blijft steken in incidentensturing. Het blijft te oppervlakkig. We kijken vooral naar de symptomen, de cases die de krantenpagina's vullen. De slag naar "waar zijn dit uitingsvormen van?" en "hoe stuurt de organisatie op onderliggende waardepatronen?" wordt maar zelden gemaakt. Het lijkt complex, diffuus en ongrijpbaar, want wat betekenen eerlijkheid en transparantie?; daar is toch iedereen voor!

Er is meer nodig: het gaat om inbedding van ethiek, verdieping van waarden en waardenbotsingen. En: vertaling daarvan in concreet gedrag. Wie willen wij zijn als organisatie, bestuurders, management, afdeling, groep medewerkers?

Balanceren tussen factoren en belangen



De koorddanser is de bestuurder, manager of de medewerker, die voortdurend belangen moet afwegen. Hij heeft daarbij tegelijkertijd te maken met een reeks aan factoren die zijn gedrag beïnvloeden.

Balanceren tussen factoren en belangen

Wij definiëren integriteit als het zoeken naar evenwicht tussen vele belangen. Wil je integriteit bevorderen, dan zal je de invloed van morele belangen, moreel besef en moreel handelen moeten vergroten ten opzichte van andere belangen. Een organisatie die dit wil realiseren, stelt zichzelf de kernvraag: hoe zorgen wij ervoor dat wij een gezonde, weerbare organisatie zijn en blijven? Hoe krijgen wij inzicht in waar ethiek raakt aan het dagelijks werk en hoe brengen we dat in praktijk? Weerbaarheid en kwetsbaarheid horen bij elkaar. Een weerbare organisatie weet waar ze voor staat. Een ethisch sterke organisatie weet waar ze kwetsbaar is.

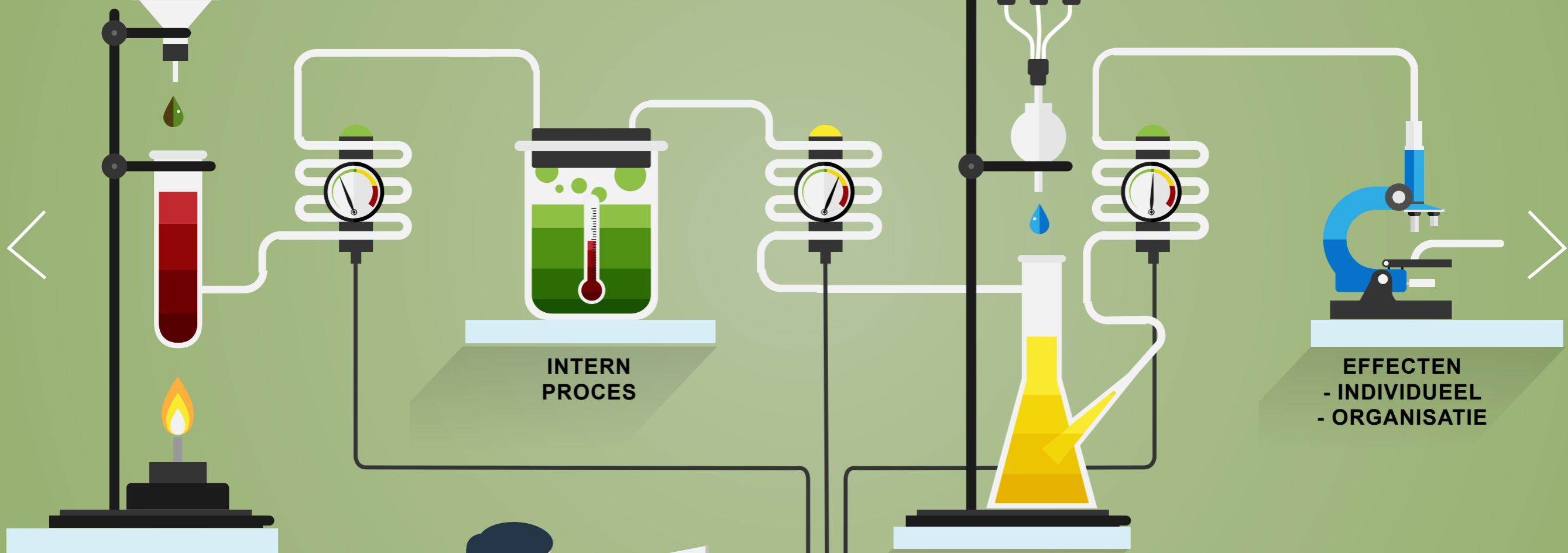
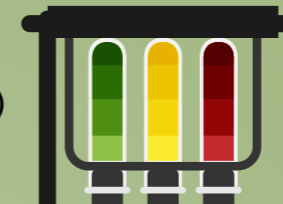
Vanuit vele jaren ervaring met integriteitsvraagstukken (adviesing, begeleiding, trainingen) hebben wij een model ontwikkeld waarmee organisaties vat kunnen krijgen op integriteit. Het Knooppuntenmodel Ethische Organisatie (KMEO) biedt een gedragsmodel (de zes factoren) met daarin een drietal geprojecteerde knooppunten (preventief; monitor/toetsing; weerbaarheid), waarin de handreikingen en instrumenten voor integriteitsbevordering zijn opgenomen.

Het Knooppuntenmodel Ethische Organisatie (KMEO)

Positieve en
negatieve condities



Sociale omgeving
Organisatiecontext
(Preventief en curatief)



Persoonlijkheds-
Factoren

INTERN
PROCES

INDIVIDUEEL
GEDRAG

EFFECTEN
- INDIVIDUEEL
- ORGANISATIE

Het Knooppuntenmodel Ethische Organisatie (KMEO)

DE ZES BASISFACTOREN

1

Positieve en negatieve condities: dit is als het ware de geschiedenis, de biografie van zowel individuen als organisaties. Ken je die biografie, dan kun je beter integriteitsrisico's inschatten.

2

Sociale omgeving: hoe ziet de sociale context eruit van b.v. managers, bestuurders, raadsleden en medewerkers? Vanuit de organisatie, beroepsverenigingen, koepelorganisaties?

3

Interne processen: hoe verwerken mensen verschillende invloeden? B.v.: hoe gevoelig is iemand voor status, of voor conflicten?

4

Persoonlijkheidsfactoren: welke persoonlijkheidsfactoren spelen een rol bij integer handelen?

5

Gedrag: dit heeft een directe relatie met de factoren 'sociale omgeving' en 'interne processen'.

6

Effecten: hoe reageert de organisatie en/of het management/bestuur op integriteitsincidenten?

Het Knooppuntenmodel Ethische Organisatie (KMEO)

De zes genoemde factoren leveren een integriteitsanalyse op van organisaties en/of individuen. Maar, uiteindelijk gaat het om het beïnvloeden c.q. veranderen van gedrag. Daarvoor biedt het KMEO de sleutels: de knooppunten. Dit zijn de interventies waarmee integriteit wordt bevorderd:



KNOOPPUNT 1

Werken aan kennis, bewustzijn en begrip van integriteit. Waar staat integriteit voor in onze organisatie en waar raakt integriteit ons dagelijks handelen?



KNOOPPUNT 2

Verbinden van principes en overtuigingen aan de praktijk. Hoe geef je als organisatie c.q. individu invulling aan je principes en welke dilemma's liggen dan op de loer?



KNOOPPUNT 3

Hier staan de eigen leerervaringen centraal. Welke ervaringen zijn opgedaan met integriteit, hoe zorg je ervoor dat de zaag scherp blijft en wat doe je als het mis gaat?

Handreikingen en instrumenten

Het KMEO bevat talloze handreikingen en instrumenten voor bestuurders, managers, afdelingen en medewerkers. Een paar voorbeelden:

Een introductiemodule KMEO.

Professionaliseringmodulen voor bestuurders, managers, afdelingen, waarin de ethische dimensie wordt verbonden met de kern van besturen c.q. managen.

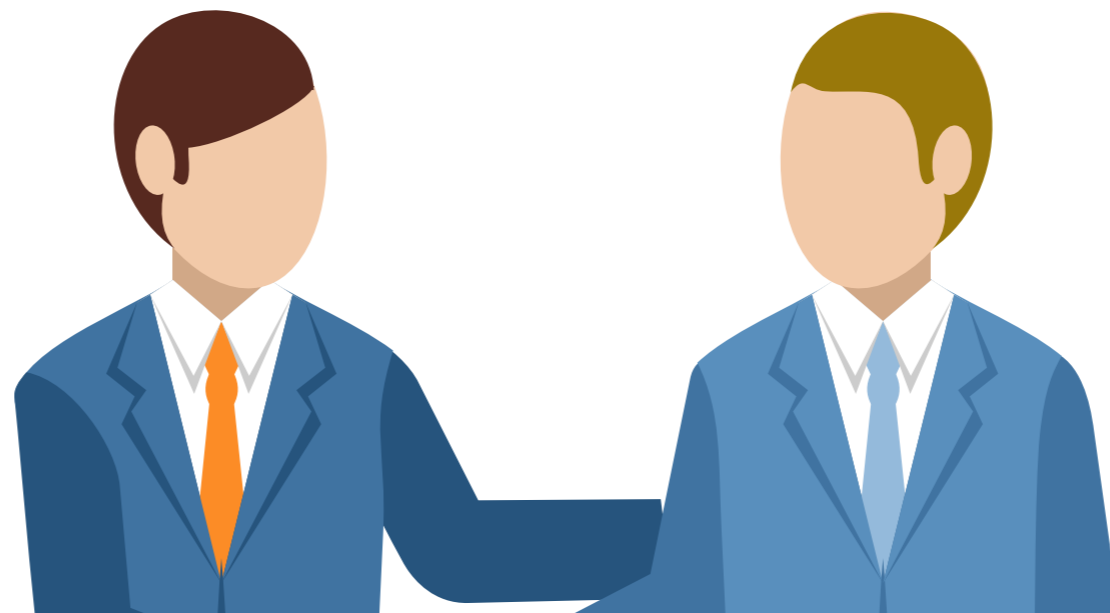
Individueel assessment en reflectie op de relevante persoonsfactoren; groepsassessment.

Het organiseren van de ethische optiek op diverse niveaus in de organisatie.

Deskundigheidsbevordering voor specialisten die vanuit hun functie een centrale rol (gaan) vervullen bij de inbedding van de ethische dimensie in de organisatie.

Handreikingen /scan / vragenlijsten voor (onderdelen van) de organisatie c.q. het werkproces in afdelingen.

Risicomanagement voor bestuurders: een uitgebreide module met onderdelen gericht op het selectieproces en op het functioneren na aanstelling.



Voor nadere informatie over de inzet van KMEO kunt u contact opnemen met:

> Gert-Jan Broer, gemeente Almere (06 25687581; gjbroer@almere.nl)

> Jan van der Bel, Van der Bel Consultancy (06 29051307; info@vanderbelconsultancy.nl)

© 2017 Griffie Gemeente Almere / Van der Bel Consultancy

