

Masterclass Ethisch leiderschap

Locatie: CAOP, Lange Voorhout 13, Den Haag
Dagen: 7 en 21 september 2020
Tijden: 09.30 – 16.30 uur | pauze van 12.30 tot 13.30 uur

Inleiding

Integriteitsincidenten en voorbeelden van mogelijk wanbestuur en een angstcultuur vullen dagelijks de voorpagina's van de kranten. Onderzoekscommissies die rapporteren over schandalen en affaires bij prominente overheidsinstaties, wijzen consistent op het ontbreken van goed leiderschap en voorbeeldgedrag. Daardoor kunnen culturen ontstaan die onethisch gedrag toestaan of zelfs bevorderen. De voorbeelden tonen aan hoe cruciaal de rol en het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden zijn. Het gaat dan in de kern om wat we ethisch leiderschap noemen.

Ethisch leiderschap vertonen, zeker in een problematische organisatieomgeving, is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vergt moed en lef van zowel leidinggevendenden als medewerkers. Beide moeten open staan voor ethisch leiderschap en dat zelf ook lager in de organisatie vertonen. Alleen zo kan er sprake zijn van een breed gedragen ethisch klimaat in de organisatie.

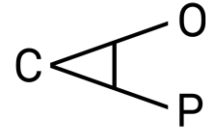
Ethisch leiderschap gaat immers over veel meer dan een 'goede baas' of een 'leuke leidinggevende' zijn. Het gaat om specifieke gedragingen en acties, zoals integriteit en moreel handelen definiëren, er frequent over communiceren, actief voorbeeldgedrag laten zien, discussie op gang brengen over bestaande normen en of die nog wel voldoen, en soms stevig – en direct – acteren en interveniëren wanneer normen en waarden met de voeten getreden worden.

Om ethisch leiderschap tot volle wasdom te laten komen is echter meer nodig dan ethische leiders: het vraagt om een samenspel, een samenwerking tussen alle lagen in de organisatie, zodat een integere organisatie met ethisch bewustzijn ontstaat, waarin alle medewerkers ethisch leiderschap ook daadwekelijk ervaren.

In de masterclass Ethisch leiderschap behandelen we in twee dagen diverse facetten van ethisch leiderschap. Daarbij is er een continue wisselwerking tussen wetenschappelijk onderzoek, aansprekende praktijkvoorbeelden en je eigen ervaringen.

De volgende kennisvraag staat centraal:

Hoe zou ethisch leiderschap er in overheidsorganisaties vandaag de dag uit moeten zien? Hoe kunnen organisaties de transitie maken van een problematische naar een positieve organisatiecultuur en welke rol spelen zowel leidinggevendenden als medewerkers daarbij?



Leerdoelen

- Je verwerft kennis over goed leiderschap.
- We bespreken wat werken in de publieke of de private sector betekent voor leiderschap.
- Je krijgt inzicht in de manier waarop leiderschap vorm kan krijgen.
- Je krijgt inzicht in gedrag en vaardigheden die vereist zijn voor degene die leiderschap uitoefent.
- Je krijgt inzicht in de relatie tussen ethisch leiderschap, integriteitsbeleid, cultuur en moreel handelen.
- Je krijgt inzicht in hoe leiderschap effect heeft op medewerkers. Er is verschil tussen intentie en impact. De medewerker voelt dat aan.
- Je leert ethisch leiderschap via (je eigen) voorbeeldrol en voorbeeldgedrag te bevorderen binnen je organisatie.

Leervragen

- Hoe kan een organisatie goed leiderschap borgen?
- Waaraan 'herkennen' we goed leiderschap?
- Is een goed leider 'automatisch' ook een ethisch leider?
- Kan elke leider goed functioneren in zowel de publieke als in de private sector? Wat vraagt het van de leider?
- Hoe kun je goed leiderschap, of het ontbreken daarvan, begrijpen vanuit de organisatiecultuur?
- Hoe kun je goed leiderschap bespreekbaar maken in je organisatie, stel dat je signalen ontvangt dat het daaraan ontbreekt?
- Hoe organiseer je een kritische reflectie op je organisatie en op het eigen handelen?
- Wordt goed leiderschap alleen geborgd door voorbeeldgedrag (van de 'top') of is er ook een verantwoordelijkheid is voor de medewerker? Wat is de gewenste interne dynamiek?
- Wat is er nodig? Wat heb jij nodig?

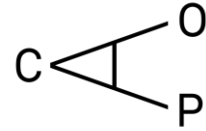
Vorbereiding masterclass

Deelnemers aan de masterclass ontvangen vooraf een whitepaper over de ontwikkelingen sinds het verschijnen van het onderzoek 'Tonen van de Top' in 2016, geschreven door Leonie Heres en Zeger van der Wal.

Moderator, (kern-)docenten, gastdocenten en gastsprekers

Het programma wordt verzorgd door de volgende moderator, (kern-)docent en gastsprekers.

- Moderator: Kitty Nooy
- Kerndocent: Marjolein van Dijk



- (Gast-)docenten: Zeger van der Wal, Leonie Heres en Hans Groot
- Gastspreker 21 september, Johan de Leeuw

Kitty Nooy

Kitty Nooy is zelfstandig adviseur integriteit en ethisch leiderschap. Het grootste deel van haar loopbaan werkte ze bij het OM, waar ze onder meer werkte als (fungerend) hoofdofficier van justitie en hoofd van het Bureau Integriteit OM.

Marjolein van Dijk

Marjolein van Dijk werkt bij het CAOP als senior integriteitsadviseur, extern vertrouwenspersoon, docent en trainer integriteit. Ze adviseert organisaties om integriteit beter te verankeren in de organisatie. Als docent en trainer maakt ze integriteit levend voor deelnemers, door het te koppelen aan alledaagse voorbeelden van de werkvloer.

Zeger van der Wal

Zeger van der Wal is bijzonder hoogleraar Bestuurskunde aan de Ien Dales Leerstoel van de Universiteit Leiden en het CAOP. Hij onderzoekt de rollen, waarden en competenties van de publieke manager in een veranderende arbeidsomgeving.

Leonie Heres

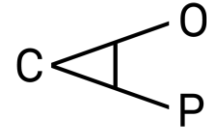
Leonie Heres is als universitair docent, onderzoeker en adviseur verbonden aan de Universiteit Utrecht. Leonie onderzoekt de rol van leiderschap in het bevorderen van integriteit, in het bijzonder in publieke en semipublieke organisaties. Over ethisch leiderschap publiceerde zij onder meer het rapport 'Tonen van de Top'.

Hans Groot

Hans Groot is senior adviseur integriteit voor het Steunpunt Integriteitsonderzoek Politieke Ambtsdragers (SIPA), dat is ondergebracht bij het CAOP. Bij dit steunpunt kunnen burgemeesters, dijkgraven en Commissarissen van de Koning terecht met integriteitskwesties. Hans is ook extern vertrouwenspersoon en hij verzorgt trainingen voor vertrouwenspersonen en integriteitsfunctionarissen.

Johan de Leeuw

Johan de Leeuw is lid van de Tijdelijke commissie integriteit voor de Belastingdienst. Hij vervulde diverse leidinggevende functies bij een aantal overheidsorganisaties. Zo was hij directeur-generaal van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit, inspecteur-generaal van de Inspectie Verkeer en Waterstaat, secretaris-generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



Programma 17 september

Eisen aan goed leiderschap in tijden van nieuwe en opkomende integriteitsissues Ethisch leiderschap, en wat als dat ontbreekt.

Ochtendprogramma 09.30 tot 12.30 uur

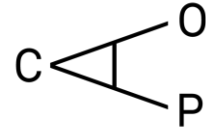
- 09.30 uur Opening door Kitty Nooy, moderator
- 10.00 uur 'Nieuwe kwesties zijn gebaat bij voorbeeldgedrag, niet bij meer beleid', over
nieuwe en opkomende integriteitsissues, inleiding en relevante casuïstiek door
Zeger van der Wal
- 11.00 uur Reacties op inleiding en cases Zeger van der Wal
- 11.15 uur 'Wat kan wel en wat kan niet?', peiling onder de deelnemers
- 12.30 uur Lunchpauze

Middagprogramma 13.30 tot 16.30 uur

- 13.30 uur 'Ethisch Leiderschap: wat het is, hoe het werkt en de risico's als het ontbreekt',
inleiding door Leonie Heres
- 14.30 uur Reflectie op de inleiding van Leonie Heres door Hans Groot en Kitty Nooy
- 15.00 uur 'Wat helpt en wat hindert ethisch leiderschap? Hoe maken we ethisch leiderschap
mogelijk?', gezamenlijk aan de slag
- 16.00 uur Slotdiscussie van deelnemers met Zeger van der Wal, Leonie Heres, Marjolein van
Dijk, Hans Groot, Kitty Nooy

Vragen ter voorbereiding op 7 september 2020

- Wat verwacht je zelf van leidinggevendenden als het gaat om sturing op integriteit? En hoe ga je zelf om met integriteitkwesties en -dilemma's?
- Is er binnen je eigen organisatie naar jouw mening sprake van goed leiderschap? Kun je inschatten hoe de medewerkers dit ervaren?
- Kun je dit toelichten, ook vanuit de organisatiecultuur? Bijvoorbeeld: welke rol speelt de organisatiecultuur cq de sector waarin je werkt daarbij?
- Kun je dit toelichten vanuit de sector waarin je werkt? (publieke of private sector)



- Hoe zou goed leiderschap in de overheidsorganisatie er vandaag de dag *volgens jou* uit zou moeten zien, hoe komt het tot bloei en welke rol spelen zowel leidinggevendenden als medewerkers daarbij?

Programma 21 september 2020

Eigen perceptie en die van anderen: hoe organiseer ik een kritische reflectie op het eigen handelen en hoe neem ik de juiste morele beslissingen?

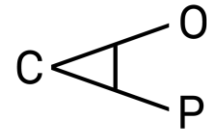
Goed leiderschap in de publieke en de private sector. Is de omgeving bepalend voor het type leiderschap en het type leider?

Ochtendprogramma 09.30 tot 12.30 uur

- | | |
|-----------|---|
| 09.30 uur | Opening door Kitty Nooy, moderator van de masterclass |
| 10.00 uur | Reflectie deelnemers op 7 september en verwachtingen 21 september, vanuit eigen werksituatie |
| 11.00 uur | ‘Morele oordeelsvorming’: hoe neem ik beslissingen bij dilemma’s?,
inleiding Zeger van der Wal |
| 11.45 uur | Reacties op inleiding |
| 12.30 uur | Lunchpauze |

Middagprogramma 13.30 tot 16.30 uur

- | | |
|-----------|--|
| 13.30 uur | ‘Welke beslissingen zijn goed / niet goed?’ Peiling onder deelnemers aan de hand van een methodisch stappenplan
Discussie naar aanleiding van uitkomst peiling |
| 15.00 uur | Ethisch leiderschap in praktijk en beleid, door Johan de Leeuw |
| 15.30 uur | Reacties op inleiding |
| 16.00 uur | ‘Wat nemen we mee? Wat zijn handelingsperspectieven?’ Slotdiscussie van deelnemers met Zeger van der Wal, Marjolein van Dijk, Hans Groot, Kitty Nooy, Johan de Leeuw |



16.30 uur Afsluiting masterclass met een gezamenlijke borrel

Vragen ter voorbereiding op 21 september 2020

- Bestaat er binnen je organisatie voldoende (zelf-)reflectie: is er regelmatig een kritische reflectie op het eigen handelen (van betrokken leidinggevenden maar ook van medewerkers)? Hoe organiseer je tegenspraak?
- Hoe zie je het verband tussen goed leiderschap, integriteitsbeleid en bestuur?
- Na wat je gehoord hebt op dag 1, wat denk je nu over hoe goed leiderschap in de overheidsorganisatie er vandaag de dag uit zou moeten zien, hoe het tot bloei komt en welke rol zowel leidinggevenden als medewerkers daarbij spelen?