



ETHIEK & INTEGRITEIT

... HET ZIT TOCH ECHT VAN BINNEN

in-te-gri-teit *de*; v **1** onschendbaarheid **2** eerlijkheid, onkreukbaarheid (Van Dale)

Wanneer wordt integriteit voor ons een onderwerp van gesprek? Meestal is dat pas dan wanneer er bij de ander aan getwijfeld wordt. De meeste mensen werken met elkaar in goed vertrouwen. Gelukkig maar. Pas wanneer het vertrouwen geschonden wordt of ons rechtvaardigheidsgevoel wordt geraakt komen de vragen naar integriteit. De twijfel is gezaaid. Het kan ook naar voren komen als er ineens heel veel verandert. Daar worden we onzeker van en dat voedt dieper liggende angstgevoelens. Angst is niet alleen een slechte raadgever, maar zulke onberedeneerde gevoelens tasten ook heel gemakkelijk ons gezonde vermogen van *reality testing* aan.

Het Latijnse woord *integer* wordt soms beperkt uitgelegd als dat er geen sprake is van fraude en corruptie. De integere manager is onaangetast, onkreukbaar en onbedorven. Zijn integriteit wordt bepaald door de afwezigheid van negatieve incidenten. Hij heeft een onbesproken staat van dienst. De nadruk ligt daarmee op wat de manager niet is. Zo roept het ook het beeld op van onberispelijkheid, onschuld of naïviteit. In het laatste geval is de vraag of dit onze manager moet zijn.

Tegenover deze beperkte betekenis wordt integriteit soms juist erg breed uitgelegd en rekent men er ook waarden onder als collegialiteit, klantgerichtheid, objectiviteit, fatsoen, effectiviteit en efficiëntie. Dit is een onhandige uitbreiding.

Als we teruggaan naar het Latijnse *integer* dan heeft dit vooral een positieve betekenis van compleet -zijn, heelheid en harmonie. Het uit zich in eerlijkheid, oprechtheid en transparantie.

Muel Kaptein, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam, geeft overigens een andere verbreding van integriteit. Hij ziet de manager als een persoon met een duidelijke eigen visie; deze staat ergens voor, heeft karakter en duidelijke waarden en normen. Deze definitie sluit meer aan bij de klassieke opvatting van Aristoteles, die deugd vooral ziet als voortreffelijkheid en uitnemendheid.

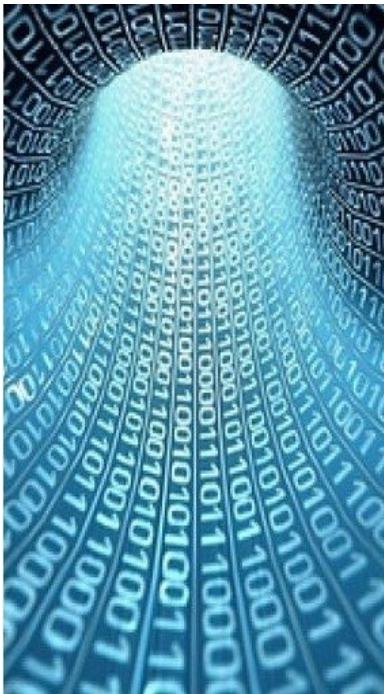
Waarom is integriteit belangrijk?

Medewerkers zijn in belangrijke mate afhankelijk van hun leidinggevers. Uit onderzoek blijkt dat integriteit tot de karaktereigenschappen hoort die zij het meest van belang achten bij hun meerderen. De basis van het vertrouwen dat de manager nodig heeft om goed te kunnen functioneren is integriteit. Zonder vertrouwen kan een bedrijf niet duurzaam bestaan. Als er geen vertrouwen is naar de werknemers, zakenpartners, klanten, leveranciers, aandeelhouders, overheden is het einde in zicht. En daarom is integriteit op alle niveaus van het grootste belang.



DOODDOENERS?

- Maar iedereen doet het toch?
 - Zolang ik er maar niet wakker van lig
 - Laat ze eerst de hand maar in hun eigen boezem steken
 - Wat niet weet, wat niet deert
 - Ze hebben er om gevraagd ...
 - Ach, zo'n vaart zal het niet lopen ...
 - Als wij het niet doen, dan ...
 - Het is alleen voor deze ene keer ...
 - In liefde en in oorlog is alles toegestaan
 - Volgens de regels van de wet mag het
 - Het is eten of gegeten worden
 - Dit moeten we zo snel mogelijk achter ons laten
- En misschien wel de meest dodelijke ...
- Het is niet mijn verantwoordelijkheid



MANAGERS LIJDEN BOVENGEMIDDELD VAAK AAN PERSOONLIJKHEIDSSTOORNIS

Volgens Robert Hare, hoogleraar en forensisch psycholoog, is het niet toevallig dat bij veel managers een steekje los lijkt te zitten. Hare meent dat er slechts een dunne scheidslijn zit tussen de kenmerken van een persoonlijkheidsstoornis en de vaardigheden die je nodig hebt om carrière te maken als leidinggevende. Een goede manager is enigszins dominant, maar als die dominantie doorslaat in overheersen en onderdrukken gaat het mis.

Psychopaten zijn gewetenloos en houden zich niet aan regels of wetten. Zij vinden dat deze niet op hen van toepassing zijn. Spijt of schuldgevoelens kennen ze niet. Toch zijn dit soort mensen niet alleen manipulatief en intimiderend, maar vaak ook charmant.

1 à 2 procent van de beroepsbevolking voldoet aan Hare's definitie van psychopaat. Daarnaast lijdt nog eens 5 tot 10 procent aan een andere persoonlijkheidsstoornis zoals narcisme of een borderline-stoornis. Onder leidinggevers ligt dat percentage nog aanzienlijk hoger. Manfred Kets de Vries schat dat 20 procent van de managers een geestelijke stoornis heeft. Dat betekent dat heel wat werknemers overgeleverd zijn aan de grillen van een leidinggevende met een ernstige persoonlijkheidsproblematiek. Vooral in traditionele, hiërarchische organisaties blijkt er een grote kans te zijn dat medewerkers geconfronteerd worden met een pathologische baas. Dat betreft medische beroepen, advocatuur, politiek en de media. In die sectoren zijn de werkdruk en de competitie groot. Door het 'voor mij honderd anderen'-gevoel staan medewerkers ernstig onder druk.

Checklist Is de baas een psychopaat?

- Manipulatief
- Gladde prater
- Opgeblazen gevoel van eigenwaarde
- Neiging tot verveling
- Heeft continu prikkels nodig
- Stelt geen specifieke doelen
- Oppervlakkige relaties met anderen
- Impulsief
- Gedragsproblemen op jonge leeftijd
- Onverantwoordelijk gedrag
- Seksuele intimidatie
- Geen empathisch vermogen
- Liegt gemakkelijk
- Sterke behoefte aan controle en macht
- Driftbuien
- Kent geen spijt of schuldgevoelens
- Zoekt spanning en sensatie op
- Strijkt de eer op van het werk van anderen

Bron: Hare Psychopathy Checklist-Revised

*'Man pflegt zu sagen: Wo ein Wille, dort ist auch ein Weg.
Ich wage zu behaupten: Wo ein Ziel ist, dort ist auch ein Wille.'*

Viktor E. Frankl '

MANAGEMENT VRAAGT ZIN

Integriteit is niet enkel een persoonlijke eigenschap, maar ook een noodzakelijke leiderschapskwaliteit voor de manager. Leidinggevers moeten niet enkel 'lead by example', maar ook de werknemers duidelijk maken hoe zij verantwoordelijk hebben te handelen.

Bewust en onbewust, wordt de mens begeleid door de vraag naar de zin in het leven.

De vraag naar de zin is de uitdaging van het menselijk handelen.

Dit geldt zowel in het bedrijfsleven, het management, in het dagelijks leven.

- * Zin motiveert.
- * Zin bevordert geestelijk welzijn.
- * Zin maakt succesvol.
- * Zin geeft een 'Waartoe'.

Onze missie is het helpen van mensen op zoek naar de Zin in hun eigen bestaan en hen te begeleiden naar hun betekenis en daarin de waarden te ontdekken.

Voor meer persoonlijk en zakelijk succes en voldoening.



KEN UZELF ofwel γνώθι σεαυτόν

Boven de entree van het orakel van Delphi stond de spreuk *ken uzelf*. Wij moeten ons bewust zijn welke waarden ons drijven en welke dilemma's voor ons belangrijk zijn. En hoe gaan wij daarmee om?

BEOORDEEL UZELF

Ethiek speelt in de makelaardij een grote rol. Door de aard van het werk wordt het professioneel handelen in de OG-bemiddeling kennen van onze eigen ervaringen in de OG-bemiddeling kennen wij de dilemma's. Voor ondernemers geldt vaker dat dilemma's niet leiden tot een zwart-wit keuzemogelijkheid, maar hooguit tot keuzes in schakeringen binnen een grijs spectrum.

Leidinggeven begint bij jezelf te leiden. Hetzelfde geldt rond integriteit. Enkel en alleen door zelf het goede voorbeeld te geven zijn leidinggevers geloofwaardig als zij ook van hun werknemers integriteit verwachten. Dus: *walk your talk*. De vraag aan onszelf is dus: hoe integer ben ik zelf?

Als wij in ons bedrijf een gedrags- of bedrijfscode invoeren of op een andere wijze integriteit willen bevorderen, zullen we als managers en leidinggevers ons allereerst zelf dus moeten afvragen wat integriteit voor ons betekent. Het bevorderen van integriteit in de eigen organisatie begint met aandacht voor de eigen goede trouw.

We kunnen onszelf de volgende vragen stellen:

- Hoe betrouwbaar ben ik? Doe ik wat ik zeg en zeg ik wat ik doe?
- Ben ik consistent in mijn opvattingen? Sta ik voor mijn principes?
- Heb ik de moed mijn overtuigingen bij te stellen, juist dan als het moeilijk wordt?
- Ben ik authentiek? Weet ik wat ik wel en niet wil? Heb ik eigen waarden en grenzen?
- Ben ik verantwoordelijk? Geef ik mij rekenschap van de belangen van mensen in de organisatie?
- Heb ik de belangen van stakeholders en de maatschappij in het algemeen voor ogen?
- Handel ik verstandig? Of ben ik dogmatisch?
- Ben ik stimulerend voor de mensen om mij heen?
- Maak ik medewerkers duidelijk welke waarden en normen van belang zijn?
- Overvraag ik de mensen die van mij afhankelijk zijn niet?
- Spreek ik mensen zo nodig aan op hun gedrag of 'gedoog' ik?

Indertijd heeft Muel Kaptein zulke vragen gesteld in de Leadership Integrity Scan, waarin een snelle blik wordt gegeven op onze integriteit. Naast deze snelle eerste indruk levert een 360° audit, zoals de LeiderschapsTest een totaalbeeld. De uitstekende testen waarover LogoConsult beschikt zijn overigens altijd allereerst een opstapje naar een verdere verdieping.

'JA, MAAR ...' of 'JA, EN ...'

HET SOCRATISCH GESPREK

Het stellen van de juiste vragen is een kunst. Bij de socratische gespreksmethode verkennen we vragenderwijs concepten die we als groep allemaal belangrijk vinden. Dat kunnen grote thema's zijn zoals vrijheid, gelijkheid en rechtvaardigheid. De methode stimuleert zelfreflectie en het verplaatsen in het perspectief van de ander, ook al ben je het grondig met de ander oneens. De methode verkent de achterliggende waarden van opvattingen en is daardoor in staat taboes te doorbreken en te verbinden op basis van persoonlijke ervaringen.

Het oefenen van de Socratische methode is een zeer doeltreffende benadering om onze leiderschapskwaliteiten te versterken. Stephen R. Covey leert ons bij de ander te zijn. Eerst begrijpen, dan begrepen worden! Zonder hen tegenover elkaar te zetten kunnen we stellen dat het Socratische gesprek ons dwingt onze eigen diepste motieven uiteen te zetten en onszelf te verstaan.

Meestal willen we snel denken. Daardoor blijven we oppervlakkig. Een socratische dialoog is een vorm van langzaam denken, gericht op grotere diepgang. Vaak hebben we de neiging tegen anderen in te denken ('ja, maar'). Een socratische dialoog is juist gericht op samen denken, denken als één hoofd ('ja, en'). Vaak is ons denken niet zozeer denken, als wel het uiten van gedachten, van dingen die we in het verleden ooit bedacht hebben. Dat is oud denken.

Een socratische dialoog is gericht op nieuw denken, op voorbij je oude denken gaan.

Veel van ons denken is instrumenteel, we willen problemen oplossen. Een socratische dialoog is gericht op fundamenteel denken, over onze onderliggende redenen, waarden en visies.

ethiek de; v geheel van morele principes (Van Dale)

EERST BEGRIJPEN, DAN BEGREPEN WORDEN

DE INDIAANSE PRAATSTOK

van Stephen Covey

Als we elkaar werkelijk begrijpen, dan zullen we creatiever worden in het oplossen van gezamenlijke problemen.

De onlangs overleden managementgoeroe Stephen R. Covey gebruikte vaak het voorbeeld van de praatstok die de indianen in Amerika vroeger gebruikten bij hun vergaderingen. Deze 'indian talking stick' illustreert heel goed wat zijn 5e eigenschap (Eerst begrijpen, dan begrepen worden) echt betekent.

Wie in de vergadering bij de indianen vroeger de praatstok in handen had mocht spreken. De anderen zwegen en luisterden met aandacht. Wanneer iemand anders het woord wenste, dan was de voorwaarde dat hij eerst herformuleerde wat de ander had gezegd. Was deze tevreden over de samenvatting, dan droeg hij de praatstok over.

Volgens Covey zijn er verschillende niveaus van luisteren naar elkaar. Je kunt...

- luisteren naar de ander, maar negeren wat er gezegd wordt.

- doen alsof we luisteren door geluiden te maken zoals: "O ja... hmm... jaja..."
- luisteren, waarbij we alleen die dingen oppikken die we willen horen
- aandachtig luisteren zonder te evalueren, wanneer je bijvoorbeeld aantekeningen maakt bij een lezing.

Werkelijk luisteren is volgens Covey:

- empathisch luisteren. Dat is luisteren met gevoel, waarbij je jezelf echt verplaatst in het standpunt van de ander.

Volgens Covey hangt de 5e eigenschap samen met twee zaken: persoonlijke moed en aandacht voor anderen. Bijna alle problemen tussen mensen komen voort uit gebrekkige communicatie. In het bijzonder door ons onvermogen om echt - met inlevingsvermogen- te luisteren naar de ander zonder dat we per se zelf meteen willen reageren.

Om je mond te houden en eerst de ander het woord te gunnen, dat vergt moed en oprechte aandacht voor de ander. Maar het voordeel is dat het midden in onze cirkel van invloed ligt, dat is waar wij invloed hebben op onze omgeving. Wij kunnen zelf kiezen of we zo met anderen om willen gaan.

ZIN = VRIJHEID + VERANTWOORDELIJKHEID

Logo Consult vindt haar fundering in de psychologie van Viktor E. Frankl.

Logotherapie of Existentiële Analyse beschouwt het zoeken naar betekenis of zin als de primaire menselijke motivatie. Omdat mensen de mogelijkheid hebben te kiezen zijn zij verantwoordelijk voor hun beslissingen. Een mens is niet slechts een marionet van biologische of erfelijke krachten en product van zijn milieu, maar de mens is altijd vrij om zelf positie te kiezen ten opzichte van innerlijke bepalingen en uiterlijke omstandigheden. Tussen stimulus en respons zit altijd een stukje ruimte, is de overtuiging van de neuroloog Frankl, en in die ruimte vinden we de menselijke vrijheid.

Het is het doel van deze psychologische benadering, gebaseerd op de antropologische visie in de Logotherapie en Existentiële Analytische Psychotherapie, om cliënten te begeleiden op hun weg naar het vinden van concrete betekenissen in hun respectievelijke levenssituaties. Logotherapie biedt hulp in de heroriëntatie op het leven door middel van het serieus ingaan op de existentiële vragen en biedt herstel en ontwikkeling door het versterken van het vertrouwen in de onvoorwaardelijke zin van het leven en de waarde van de persoon.

Logotherapie berust op de erkenning dat ieder mens een uniek geestelijk wezen is. Ieder mens streeft er ten diepste en ten laatste naar zichzelf en het eigen bestaan in een zinvol verband te begrijpen. Dit 'begrijpen' is zowel intuïtief, cognitief, experiëntieel als gedragsmatig.

Logotherapie en Existentiële Analyse, ofwel de Derde Weense School in Psychotherapie, werd ontwikkeld door Viktor Frankl en onder deze namen werden zijn denkbeelden voor het eerst gepubliceerd in 1938.

LOGO CONSULT ASSESSMENT CENTER

PERSOONLIJKHEIDSVRAGENLIJSTEN

- Persoonlijkheidsvragenlijsten

- HEXACO-PI-R

- NPV-2 - Nederlandse Persoonlijkheids Vragenlijst-2

- MMPI-2

Klachtenlijsten

- 4-DKL – 4 Dimensionele Klachtenlijst

- SCL-90 Symptom Checklist

- UBOS - Utrechtse Burnout Schaal

- Beck Depression Inventory - 2nd Ed.

Motivatielijsten

- PMT - Prestatie Motivatie Test

Gedrag & Coping

- IOA - Inventarisatielijst Omgaan met Anderen

- UCL - Utrechtse Coping Lijst

- RS-NL | Resilience Scale

- Schaal voor Interpersoonlijk Gedrag

ORGANISATIE-TEAMINSTRUMENTEN

- BELBIN Teamrollentest

- Kleurentdrukttest (De Caluwé)

- C-scan | Competentiescan

- INK & Balanced Scorecard

- SMART-scan

- SWOT-analyse

LEIDERSCHAPSONTWIKKELING

- 360° Leiderschapstest-Kets de Vries

- MSAI – Management Skills Assessment Instrument (Quinn & Cameron)

- Situationeel Leiderschap (Hersey & Blanchard)

- EQ-i – Emotional Quotient-

Gedrag leidinggevende bepaalt integriteit werknemer

Integer gedrag van werknemers wordt voor een zeer belangrijk deel bepaald door het gedrag van de leidinggevende. Goed voorbeeld doet goed volgen, maar ook slecht voorbeeld doet slecht volgen, zo blijkt uit onderzoek van KPMG Ethics & Integrity Services en de Erasmus Universiteit onder de Nederlandse beroepsbevolking.

Een manager die fraudeert creëert een werkomgeving waarin medewerkers ook gaan frauderen. Leidinggevers die werkafspraken niet nakomen, blijken de meeste navolging van de medewerkers te krijgen. Ruim een kwart van de werknemers (27%) geeft aan werkafspraken niet na te komen omdat de eigen leidinggevende ook afspraken aan zijn laars lapt. Daarnaast scoren ook misbruik van bedrijfsmiddelen (25%), onderling pesten (25%), schadelijke nevenactiviteiten (25%), interne fraude (23%) en lekken van vertrouwelijke informatie (21%) hoog.

Andere opvallende gedragingen die worden beïnvloed door het gedrag van de leidinggevende blijken verder het niet uitvoeren van taken in ruil voor geld of gunsten van externen (18%), het ten onrechte bevoordelen van vrienden en familie buiten de organisatie (16%), diefstal van bedrijfsmiddelen (15%), misbruik van voorkennis (12%) en seksuele intimidatie (11%). Werknemers die misbruik maken

van het kopieerapparaat, internet en passwords blijken overigens nauwelijks te worden beïnvloed door het voorbeeldgedrag van hun leidinggevende.

"Willen managers integer gedrag van hun medewerkers stimuleren, dan begint dit met het eigen goede voorbeeldgedrag", constateert prof. Muel Kaptein, deskundige op het gebied van integriteit bij KPMG en hoogleraar aan de Erasmus Universiteit. "Het gaat echter niet alleen om het goede voorbeeldgedrag. Een integere manager stimuleert medewerkers ook tot integer gedrag. Een integere manager zorgt er voor dat het voor medewerkers helder is welke integriteitregels gelden. Ook is het van belang dat een manager zorgt voor een open cultuur waarin dilemma's bespreekbaar zijn en men elkaar kan aanspreken op niet-integer gedrag."

Uit het onderzoek blijkt dat maar één op de drie Nederlandse leidinggevers openstaat voor kritiek. Bovendien spreekt slechts de helft van de leidinggevers medewerkers aan op niet-integer gedrag. Volgens Kaptein is het daarom niet verwonderlijk dat medewerkers hierin een rechtvaardiging vinden om elkaar niet aan te spreken. "Als je baas niet-integer gedrag gedooft, ligt het niet erg voor de hand om niet-integer gedrag van een collega of de baas zelf aan de orde stellen."

BEN JE of KEN JE de PREDATOR?

Robert Hare heeft zijn leven lang onderzoek gedaan naar psychopaten, mensen die de maatschappij en vooral andere mensen heel veel schade toebrengen. Feit is dat zo'n enkeling zoveel schade kan aanrichten dat het de inzet van veel goede mensen teniet doet, of zelfs vernietigt. Goede bedrijven zijn aan dit soort mensen ten ondergegaan. Het is niet eenvoudig om mensen met een ernstige persoonlijkheidsstoornis tijdig te herkennen. Dat is ook een vak apart. Zo kan een hoge borderliner bijvoorbeeld sprekend lijken op de perfecte manager. Totdat na een jaar blijkt dat een paar van uw beste managers verdwenen zijn sinds de komst van deze nieuwe kracht. En langzaam dringt tot u door dat de laatste een koekoeksjong in uw organisatie is. Herkent u dit? Hare concludeert dat mensen met een ernstige persoonlijkheidsstoornis niet genezen kunnen worden. Voor Hare is hier namelijk geen sprake van een psychische aandoening, maar van de eigenheid van deze persoon. Hij –of zij- *is* het! De psychopaat is een roofdier en alle anderen zijn z'n potentiële prooi. 'Je kunt een kat misschien wel aanleren zich als een muis te gedragen, maar het blijft een kat.' Voor Hare zit het primair in de genen, waar naast '*nature*' '*nurture*' de aanleg versterkt.

Uitgaande van de Logotherapie van Viktor E. Frankl delen we Hare's wetenschappelijke analyses, maar tegelijk willen we de grenzen van het biologische model bewaken. Voor Frankl staat vast dat er tussen stimulus en respons nog altijd een kleine ruimte overblijft. In die minimale ruimte vinden wij onze vrijheid om te kiezen. De consequentie bij Hare is dat we uiteindelijk allemaal slachtoffer zijn, zeker ook de dader. Frankl zoekt naar de *zin* in het bestaan. Gieten we dit in een wiskundige formule dan zou die er zo uitzien: *Zin = vrijheid + verantwoordelijkheid*.

Bent u zo'n predator tegengekomen? De kans is groot dat het niet zonder kleerscheuren was. U heeft uzelf het nodige kwalijk genomen of verweten. Zulke ervaringen schudt je niet licht van je af. Hoe kun je hier zinvol mee omgaan? Voor de predators onder ons geldt dat het ook anders kan. Net als een verslaafde hebben zij hun 'natuur' tegen. Plotselinge bekingen of *het licht zien* zijn niet overtuigend. Het is dagelijks opnieuw morele keuzes maken. Dat is voor alle andere mensen overigens net zo, maar die worden eerder door hun geweten aangeklaagd en zijn daardoor gewoon minder overtuigende liegers en bedriegers.

Beginnelsen van de Logo-

1. De mens is een bio-psycho-sociaal-spiritueel wezen, hij is een eenheid van geest, ziel en lichaam.

2. De mens wil niet alleen overleven, maar hij zoekt naar een betekenis en doel van dit leven.

3. De mens is een naar zin strevend wezen. Hij is gemotiveerd om in de wereld; in zijn bestaan en zijn handelen zin te vinden.

4. De mens leeft in een wereld van betekenissen; hij zoekt naar een zinvolle vormgeving van de werkelijkheid.

5. De mens is gebonden en vrij. Hij is "bepaald" door zijn genen; zijn leven is door sociale ervaringen "ontworpen". Maar zijn gedachten en zijn daden worden niet bepaald door de biologie en het milieu, want

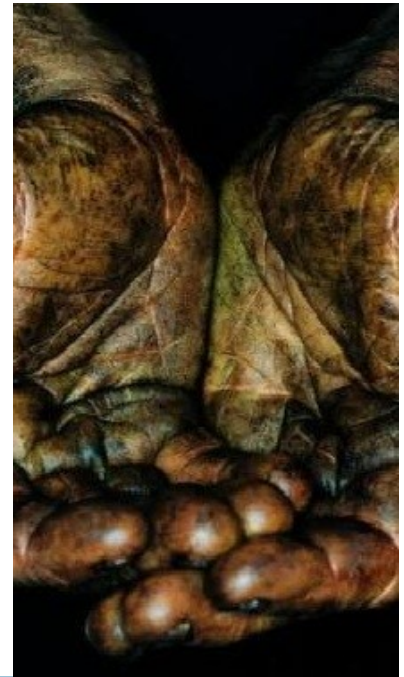
hij heeft door zijn "geest" de mogelijkheid om te kiezen.

6. De mens is een deel van de gemeenschap, hij beïnvloedt anderen en wordt beïnvloed door anderen (familie, maatschappij, cultuur). De relatie tot anderen kan een bron van betekenis, maar ook een bron van lijden zijn.

7. De mens kan de biologische, sociale, culturele en historische invloeden overstijgen, want hij heeft de vrijheid en verantwoordelijkheid om zijn eigen leven zelf vorm te geven.

8. De mens is uniek en onherhaalbaar.

9. De mens kan goed en slecht, rationeel en irrationeel zijn. Want welke keuze hij telkens in de gegeven omstandigheid maakt, deze volgt uit een



*'What is your personal drive? Which are your goals in work and life?
Do you use all your possibilities? Get things clear and go straight forward!'*

WIJ ZIJN BOUWERS (column)

Ik ben Pieter, geboren als timmermanszoon, zoon van Germen. Ik ben een bouwer en heb bij de bouw van een huis vaker elke steen, elke balk en plank door mijn handen laten gaan. Ik ben Pieter, kleinzoon van Pieter de timmerman. Volgens de overlevering nazaat in de 37ste generatie van Gosse Forteman van Almenum, die samen met zijn eigen volkje in het jaar des Heren 777 op zijn terp de eerste kerk in Friesland bouwde.

Voor een theoloog is dit een goede referentie, althans voor wie de timmermanszoon uit Nazareth vandaag de dag nog bekend is. Een enkeling vindt het aanmatigend. Ik leg dan graag uit dat ik mezelf niet het vakmanschap van de timmerman kan aanmeten, zelfs al heb ik met mijn bedrijf bouwopdrachten aangenomen en uitgevoerd, ik blijf vooral de zoon van een timmerman. Schouder aan schouder bouwde ik met de timmerlui mee, maar ieder zijn vak.

Ik bleef niet heel lang een timmermanszoon. Mijn vaders ambitie reikte verder. Via Rijkswaterstaat werd hij uiteindelijk technisch ambtenaar bij een grote gemeente. Zo raakten wij als tieners in de jaren '70 uit zijn verhalen al bekend met de mores die gangbaar waren in de wereld van de bouw en projectontwikkeling. Aanbesteding bleek een tactisch spel met eigen en ongeschreven regels, onderlinge verdeelsleutels en uitsluiting van buitenstaanders. Jaren later zou men in Den Haag spreken over fraude. Nu wordt een enkeling ge-

pakt voor bonnetjes en publiekelijk aan de schandpaal genageld. Een verstandig mens noemde dit symptoombestrijding in een ontspoorde cultuur.

Vroeger en nu willen verreweg de meeste bouwers hard werken aan een mooi bedrijf en trots zijn op wat er uit hun handen komt. Ik ben niet scherp genoeg, want dat willen immers alle bouwers! Zij die dat niet willen verdienen namelijk de naam bouwers niet. En om hen slopers te noemen is ook onterecht, want daarmee beledigen we een andere eerzame beroepsgroep; een branche die overigens steeds belangrijker gaat worden met steeds meer leegstaande kantoren.

Het is heel moeilijk om in de diepgewortelde moraal van een bedrijfstak als de bouw en de onroerend goed sector een andere cultuur te ontwikkelen. Deze kan niet opgelegd worden van buitenaf en zeker niet worden afgedwongen vanuit de politiek of justitie. Incidenten kunnen worden bestraft en voorbeelden gesteld. Een werkelijke verandering kan alleen van binnenuit komen. Help bouwers, die hard willen werken voor een mooi bedrijf, om er trots op te zijn wat ze met hun handen neerzetten. En nee, daar worden wegen en huizen niet duurder van. Ik durf mijn hand er voor in het vuur te steken – per saldo gaat het minder kosten en meer opleveren.

(Pieter Hoekstra)



LOGO CONSULT

ADVIES DAT ZIN HEEFT

De naam van ons bedrijf is afgeleid van het Griekse woord "logos". Logos betekent 'zin' of 'betekenis'. Hiermee overeenkomstig heeft ons advieswerk tot doel om mensen en organisaties te ondersteunen in het vinden van zin. We verkennen met u waarden - waarden die leiden tot succes..

Wilt u meer informatie over ons aanbod op vragen rondom Integriteit en ethiek, dan kunt u contact opnemen met drs. Pieter Hoekstra ^{MA-CP} 06-49 27 94 36



UW INSPIRATIEBRONNEN

Waarden en normen. Er wordt veel over gesproken en ze komen niet uit de lucht vallen. De TV-spotjes van SIRE hebben wel een signaalfunctie, maar zullen er weinig aan bijdragen dat ons moreel besef en ethisch handelen versterkt worden. Kijken naar sport kan onze adrenaline doen vloeien, maar het verbetert onze conditie niet. Dit laatste vraagt actief worden en training. Wij hebben mensen en bronnen nodig die ons inspireren en 'voeden'. Voorbeelden voor onze inspiratie kunnen zijn:

- Onze partner, vrienden of serviceclub. Zij kunnen een belangrijk klankbord vormen om onze vragen te bespreken.
- Vraag uw klanten wat zij belangrijk vinden, niet in een enquête, maar persoonlijk.
- Contacten met uw werknemers kunnen erg inspirerend zijn; organiseer niet iets voor hen, maar samen met uw medewerkers. Leen Zevenbergen geeft uit zijn eigen Amerikaanse tijd een prachtig voorbeeld rond personeelsmeetings, waarbij de baas geen dure bijeenkomsten organiseerde, maar zijn mensen liet kijken naar mogelijkheden. De een had een vakantiehuis, de ander een boot en ieder nam wat mee.
- Integriteit groeit op onze morele gevoeligheid en betrokkenheid. Managementgoeroe Tom Peters adviseert managers meer literatuur te lezen en minder de vaak net zo vluchtige als trendy managementboeken. Die gevoeligheid wordt ook gevoed door kunst, toneel, muziek of film.
- Veel mensen vinden steun en inspiratie in hun levensovertuiging, religieuze teksten, kerkelijke gemeenschap of in andere vormen van spiritualiteit. Paul de Blot heeft hier als hoogleraar aan Nyenrode Business University niet alleen aandacht gevraagd, maar het terrein van business-spiritualiteit ook bewerkt.
- Neem verantwoordelijkheid voor je omgeving; zeker ook dichtbij – om de hoek. John F. Kennedy vroeg zijn volk 'Vraag niet wat uw land voor u kan doen, maar vraag wat u voor uw land kunt doen.'
- Voor leidinggevers is heel belangrijk rekening te houden met de generatieve ontwikkeling, dat wil zeggen dat we op tijd beginnen met het overdragen van onze verantwoordelijkheden aan de volgende generatie en dan ook werkelijk de ruimte bieden aan hen. De moord op de kroonprins komt veelvuldig voor. De teleurstelling en verbittering bij alle partijen kan heel diep gaan.

Uiteindelijk zijn dit *existentiële vragen*. Viktor E. Frankl hield ons voor dat wij geen vragen of eisen aan het leven hebben te stellen. Nee, *het leven stelt ons voor vragen en wij hebben antwoord te geven*. De levenscyclus van bedrijven versnelt steeds meer. De houdbaarheid van leidinggevers en werknemers doet dat ook. Onze omgeving kan het ook niet meer allemaal bijhouden. Er zijn dan ook steeds meer managers die een coach hebben. *LogoConsult* kan hierin uw partner zijn.

Contact

Logo Consult
Zandweg 51
3862 EB Wijk bij Duurstede
Nederland

Telefoonnr.: 0343-447 111
E-mailadres:
info@therapeutikon.com

www.logoconsult.nl

*If you go for the person,
you will always gain
something,
if you concentrate on the
problem,
you will lose anyway.*

Hunter 'Patch' Adams,
medicus en initiator van de
CliniClowns



EEN GROEP OF EEN TEAM?

Wij vormen geen teams voor de gezelligheid. TEAMS worden gevormd om een taak uit te voeren en resultaten te behalen. Dat is anders met een groep. GROEPEN ontstaan vaak spontaan en er wordt meestal niet van je gevraagd wat je kunt bijdragen aan de groep.

Voor een TEAM is het van levensbelang om de juiste mensen, met de juiste papieren en kwalificaties, de juiste houding en het juiste karakter binnen dat team in te brengen. En met het juiste team is het vervolgens nog van doorslaggevend belang dat je het juiste momentum vindt. Een goed team verliest haar kracht als ze naar binnen gekeerd raakt. Dan is er geen oog voor de dynamiek in een snel veranderende wereld en voor de verhoudingen in de eigen organisatie. Het team wordt dan misschien gewoon weer... een groep.

6 verschillen tussen TEAM en GROEP

	TEAM	GROEP
GROOTTE	beperkt	medium of groot
SELECTIE	doorslaggevend	willekeurig
LEIDERSCHAP	gedeeld of roterend	alleenstaand
VISIE	gemeenschappelijke kennis en begrip	focus op de leider
STIJL	rolverdeling in de coördinatie	neiging tot conformisme
SPIRIT	dynamische interactie	saamhorigheid onderdrukken van tegenstanders

LOGO CONSULT ASSESSMENT CENTER

LEVENSORIENTATIE,

ZINGEVING & WAARDEN

- Schaal voor Interpersoonlijke Waarden
- Schaal voor Persoonlijke Waarden
- OCAI – Concurrerende waarden (Robert Quinn)
- SOC – Sense of Coherence

INTERESSEVRAGENLIJSTEN

- LIV | Loopbaan Inzicht Vragenlijst

CAPACITEITENTESTS / INTELLIGENTIE

- Drenth Testserie Hoger Niveau
- RANRA - Kritisch Denken Test
- KOLB leerstijlenvragenlijst

TRAININGEN

- Doelgericht vergaderen
- Gespreksleiding
- Overtuig de wereld
- Professioneel presenteren