

■ Carlos Estarippa

# Het karakter van de onderneming

**Mijn voorspelling is dat er in bedrijven een toenemende aandacht ontstaat voor het karakter van de organisatie. Niet alleen het versterken van de *performance* en *profit*, maar aandacht voor de *persoonlijkheid* en *identiteit* van de organisatie. Wie zijn we en wat willen we betekenen?**

## Huidige veranderingen

Bedrijven maken lastige tijden door. We zijn nu na de afgelopen jaren verschillende grote crisissen verder en het gevoel dat zich fundamentele veranderingen aan het ontvouwen zijn, wordt steeds meer voelbaar en zichtbaar. Financiële crisis, economische crisis, Europees politieke crisis, toenemende onzekerheid, terugvallend vertrouwen; allemaal ontwikkelingen die op bedrijven van invloed zijn en soms ingrijpende gevolgen hebben.

Een verandering geeft behoefte aan houvast. Als zaken veranderen, wil je weten wat nog hetzelfde blijft, wat de grenzen zijn van de verandering, welk houvast je hebt om de verandering te dragen.

We gaan kosten besparen binnen het team, maar we blijven wel als team werken. We gaan stevig reorganiseren, maar er vallen geen ontslagen. We gaan mensen ontslaan, maar



begeleiden ze naar nieuwe passende banen. Als je vertrekt bij je bedrijf zul je houvast zoeken in 'zekerheden' buiten je werk. Dat kan je relatie zijn, je familie of vrienden, je woonplek. De veranderingen roepen vragen op over wat hetzelfde blijft en 'dwingen' je één laag dieper te verkennen of daar voldoende houvast is om de verandering aan te gaan.

De financiële sector wordt door de financiële crisis teruggeworpen op haar, uit het oog geraakte, zorgplicht en primaire bestaansgrond, het zorg dragen voor de spaartegoeden van hun klanten. De zetelcrisis bij het CDA heeft de partij teruggefloten naar een zoektocht en heroriëntatie op kernwaarden. De economische crisis roept vragen op over de fundamentele economische aannames. De Europese politieke crisis roept vragen op als: Waar staat de EU voor? Wat was ook alweer de basisgedachte van het creëren van een gemeenschappelijk Europa? Wat is het karakter van de EU als het erop aankomt? Steunen we elkaar in moeilijke tijden of is de basis toch 'ieder voor zich'? Dat is de kracht van een crisis. Het heeft een zuiverende werking. Het toetst waar je nu staat. Het zoekt naar fundamenten.

### **Aandacht voor karakter en competenties**

Mensen ontwikkelen zich op twee terreinen. Je ontwikkelt je karakter en je competenties. In de kleuterfase en pubertijd kun je zien dat kinderen sprongen maken in hun karakterontwikkeling. Je ontdekt dat je iemand bent, dat je een eigen wil hebt. Je ontdekt dat je invloed op je omgeving hebt en leert wat je verlangens en drijfveren zijn. Sprongen in karakterontwikkeling gaan vaak gepaard met crisissen en heftige emoties. Je ziet dat bijvoorbeeld in woedeaanvallen bij kleuters en gevoelens van crisis bij pubers.

We ontwikkelen daarnaast onze competenties. Bij kinderen in de lagereschoolfase en na de

pubertijd kun je dit goed zien. Je ontwikkelt basiskennis, ontwikkelt je vaardigheden en vergroot je mogelijkheden in wat je kunt. Het ontwikkelen van competenties verloopt in relatief stabiele tijden en stapsgewijs. Het ontwikkelen van je karakter en je competenties zijn beide van belang en verschillen in de manier waarop ze zich ontwikkelen. Karakter ontwikkelt zich door middel van zelfinzicht en ervaring,

## De crisis heeft een zuiverende werking en legt fundamenten bloot

competenties door middel van vaardigheden en kennis. Karakter is minder makkelijk van buitenaf te veranderen; competenties liggen meer aan de oppervlakte en zijn daardoor iets makkelijker te ontwikkelen.

Kleine veranderingen doen een beroep op het ontwikkelen van het competentiedeel; grotere crisissen en veranderingen doen meer beroep op het karakterdeel. Een promotie in je werk vraagt nieuwe vaardigheden van je. Een heel ander beroep kiezen heeft invloed op je identiteit. Voor het eerst samen op vakantie gaan, doet een beroep op je competenties; er samen een mooie vakantie van maken. Een scheiding roept vragen op over je persoonlijkheid (en die van je ex-partner) en confronteert je met meer fundamentele levensvragen.

Je kunt met deze bril naar organisaties kijken. Ook een organisatie heeft een eigen identiteit met eigen manieren van doen (cultuur) en eigen drijfveren, en iedere organisatie heeft haar eigen competenties, zaken waar ze goed in is en resultaten die ze weet te bereiken. Aandacht voor het ontwikkelen van

organisatiecompetenties verloopt onder andere door *business improvement* programma's, ROI en talentontwikkeling. Belangrijkste focus is: hoe halen we het beste uit onszelf en hoe vertalen we dit naar bedrijfsresultaten en onze dienstverlening?

## Aandacht voor het karakter van de organisaties is nodig, om houvast te vinden in deze roerige tijd

Aandacht voor het ontwikkelen van het karakter van de organisatie verloopt onder andere door te kijken naar patronen en gewoontes in de manier van werken, door te reflecteren op innerlijke waarden van je organisatie, door het versterken van integriteit, sociaal verantwoord ondernemen. Belangrijke vragen zijn: Wie zijn we? Waar staan we voor? Hoe willen we met elkaar en de wereld om ons heen omgaan?

Door de crisissen en veranderingen van de afgelopen jaren kun je stellen dat organisaties geconfronteerd worden met wezenlijke

veranderingen en dat het dus noodzaak is om ook aandacht te besteden aan het karakterdeel van de organisatie. Deze *common sense* is niet altijd *common practise*. Stilstaan bij je karakter, juist als het al niet zo lekker gaat, vraagt moed en vertrouwen, terwijl moed en vertrouwen minder vanzelfsprekend zijn na een periode van onzekerheid.

Zal de financiële sector zich op haar maatschappelijke rol bezinnen? Zullen Europese leiders de fundamenten van de Europese samenwerking op de agenda zetten? Zullen organisaties zich heroriënteren op hun innerlijke waarden en hun wortels versterken?

In het karakterdeel liggen de wortels van de boom. Daar ligt je houvast. Juist bij zwaar weer bepalen de wortels de stevigheid van de boom, terwijl je geneigd bent om alle aandacht te richten op datgene wat het meest zichtbaar is en beweegt, de takken en de bladeren. Mijn voorspelling is dat het nodig is om aandacht te besteden aan het karakterdeel van organisaties, niet alleen om te heroriënteren op de betekenis van veranderingen voor de organisatie, maar ook om houvast te vinden in deze roerige tijd. ■



**Carlos Estarippa is zelfstandig consultant en werkt actief aan het versterken van competenties en karakters van organisaties.  
Meer info: [www.estarippaconsultancy.nl](http://www.estarippaconsultancy.nl)**