

# RETURN ON CHARACTER

Soms komen in één weekend allerlei lijnen samen. Het oordeel van een rechter over het bestuur van een zorginstelling, een kritisch stuk in *de Volkskrant* waarin een overzicht gegeven wordt van bestuurlijk falen in de zorg-, onderwijs- en woningbouwsector. En in het zelfde weekend een gesprek met een goede vriendin over hoe onethisch zij behandeld wordt door haar baas in de financiële instelling waar zij werkt – ondanks de bankierseed die laatstgenoemde heeft afgelegd – en een bijpassend stuk van Kets de Vries in het *FD* over wat te doen als je baas een ZAK is. **WAARMEE HIJ EEN ZELFVERZEKERDE AANTREKKELIJKE KLOOTZAK BEDOELT**, een ‘psychopaat light’, die je volgens hem met enige regelmaat aan de top van organisaties tegenkomt. Het is wel duidelijk waar de aandacht de laatste tijd naartoe gaat, en ook naartoe moet gaan omdat mensen in de top van organisaties een ongelooflijk grote verantwoordelijkheid hebben. Zij kunnen organisaties en de mensen die daarin werken maken en breken en het lijkt erop dat ze zich dat lang niet altijd (genoeg) bewust zijn. Nu staan de beste stuurliu over het algemeen aan wal, is het niet fair om te oordelen over situaties waarvan je de finesses niet kent en kunnen we allemaal in een context terecht komen waarin je in patronen wordt

gezogen die je niet van te voren kunt bedenken. Maar mijn aandacht werd hierdoor getrokken naar een recent verschenen boek van Fred Kiel. Hierin beschrijft hij zijn onderzoek naar wat het organisaties oplevert als de ceo over het juiste ‘karakter’ beschikt. En dat is veel, ook in bedrijfseconomisch opzicht. Zijn boek *Return on Character* is gebaseerd op onderzoek onder honderd ceo’s en achtduizend medewerkers en beschrijft een interessante matrix met vier universele principes die te maken hebben met hun hoofd en hart. Namelijk *integriteit*, *verantwoordelijkheid*, *vergevingsgezindheid* en *compassie*. Integriteit gaat over de waarheid spreken, consistent handelen op basis van normen en waarden, opkomen voor wat het juiste is en beloften nakomen. Verantwoordelijkheid gaat onder meer over fouten durven toegeven en dienstbaar zijn aan anderen. Vergevingsgezindheid gaat over het kunnen loslaten van fouten en het focussen op wat goed is in plaats van fout. En compassie gaat over empathie, zorg voor anderen en hun ontwikkeling. Hoe hoger ceo’s hierop scoren, des te succesvoller hun organisaties. En de ceo doet dit natuurlijk niet alleen maar samen met zijn eigen team. Wat overigens pas een team is als er gemeenschappelijke doelen zijn en duidelijke afspraken over rollen, besluit-

vorming en interactie. Geen hogere wiskunde, veel 'common sense' lijkt mij zo. Maar kennelijk toch zo lastig om naar te leven in de spannende situaties waar organisaties en hun topmensen soms in terechtkomen. Want doelen en rollen kunnen verschuiven en niets is zo ingewikkeld als een moedige besluitvorming en interactie. En daarom is dat niet alleen de verantwoordelijkheid van de topmensen in kwestie, maar ook van de mensen om hen heen. Die niet altijd durven te zeggen wat ze echt vinden uit angst voor hun eigen positie. De uitkomsten van het onderzoek rond *Return on Character* zijn wat mij betreft relevant voor ons allemaal, of we nu de rol van medewerker, consultant, coach, toezichthouder, partner of vriend hebben. En af en toe weer even reflecteren op hoe je daar zelf mee omgaat is een kwestie van persoonlijke hygiëne.



---

*Yvonne Burger is hoogleraar aan de VU en verantwoordelijk voor het Center for Executive Coaching. Daarnaast werkt ze als adviseur en executive (team) coach vanuit haar eigen praktijk.*

*Reageren? [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl)*