



## Brandende Kwestie 'Organisaties moeten hun visie concreet maken'

**Jos Kessels**

Het is zorgwekkend dat zo veel bedrijven en organisaties er niet in slagen om hun idee over de toekomst ook werkelijk inhoud te geven in de praktijk. Er wordt geschermd met begrippen als maatschappelijke verantwoordelijkheid, klantgerichtheid en flexibiliteit, maar niemand weet wat daarmee precies wordt bedoeld.

De oorzaak is meestal dat het werkelijke gesprek binnen veel organisaties en bedrijven non-existent is. Iedereen heeft het druk, er moeten doelstellingen worden gehaald, allerlei operationele kwesties vragen de aandacht. Maar aan een middag praten en samen nadenken over concrete voorbeelden komt men niet toe.

Toch is juist het praten over die concrete voorbeelden belangrijk. Want in de gedachtewisseling daarover, wordt de algemene visie ingevuld en tot leven gebracht. Dan pas krijgen de waarden die je zegt na te streven ook werkelijk betekenis. Voorwaarde voor zo'n gesprek is dat de deelnemers openhartig zijn en zich kwetsbaar durven opstellen. De sfeer waarin het gesprek wordt gevoerd, moet dat mogelijk maken.

Goede ideeën ontstaan niet uit debatten, want daarin worden posities ingenomen en vervolgens verdedigd. Dan zitten er al gauw zes directeuren aan tafel die vinden dat de anderen naar hen moeten luisteren. Om verder te komen moeten de deelnemers hun oordelen opschorten, zich verdiepen in het voorbeeld dat een ander

**Jos Kessels (1948) is filosoof en directeur van adviesbureau Eidoskoop.**

inbrengt en vragen stellen. In dat open onderzoek komen de cruciale details vaak boven tafel.

Als het gesprek niet persoonlijk en concreet wordt, blijven begrippen als ethiek en verantwoordelijkheid in de lucht hangen. Hoe mooi een visie ook is opgeschreven, uiteindelijk moet zij vertaald worden in praktische wijsheid, ook al is die vaak moeilijk onder woorden te brengen.

Veel organisaties hebben missies, visies en gedragscodes die volstaan met mooie woorden. Maar het is een illusie om te denken dat werknemers zich spontaan conform die mooie woorden zullen gedragen. Ons handelen

wordt bepaald door ervaringen, door indrukken, door gevoelens, door beelden die we hebben. Die onderstroom moet je in gesprekken zien te verbinden met de abstracte begrippen uit de code.

Die gesprekken kosten tijd. Maar als je daarvoor de vrije ruimte creëert in de organisatie, leren mensen een echt onderzoeksgesprek te voeren. Er ontstaan patronen die hen beter in staat stellen om samen de problemen van alledag aan te pakken.

Zeker leiders moeten in staat zijn om dergelijke gesprekken te voeren, zij moeten anderen uitdagen om hun ideeën op tafel te leggen. Daar moeten ze dan wel de tijd voor durven nemen.'

Tekst en fotografie:  
**Michiel Goudswaard**