



Naar een wijze organisatie

These days people seek knowledge, not wisdom. Knowledge is the past, wisdom is the future.
Vernon Cooper

Het klonk lange tijd zo mooi, 'we willen een *lerende organisatie* zijn'. Maar is dit nog het summum? Leren en leren ten goede zijn twee verschillende dingen. Leren, organisatieleren, een lerende organisatie, ze kunnen nog zo functioneel zijn, het zijn wel compleet waarde vrije concepten, in te zetten voor een diversiteit aan doelen, meer ten goede en meer ten kwade. We zijn gaan beseffen dat er meer is dan aandeelhouderswaarde alleen, en dat we in dat licht meer hebben aan een 'lerende organisatie *plus*', een *wijze organisatie*. Een wijze organisatie waardeert 'morele kwaliteit' en schept ruimte en tijd voor 'deugden' die wijze, praktische en verantwoorde oordelen mogelijk maken. Zo'n organisatie, zo men wil *slow organization*, hanteert beleidspraktijken die vanuit eerbare intenties worden ontwikkeld en waarin de consequenties van het handelen worden beschouwd in een langetermijnperspectief. Ze stelt mensen in de gelegenheid te leren om de juiste beslissingen te nemen, binnen dat langetermijnperspectief en in het belang van verschillende stakeholders. Kortom, een wijze organisatie is niet alleen een lerende organisatie, maar past kennis en ervaring ook zodanig kritisch en praktisch toe dat daarmee een bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van een *civil society*.

Even los van het feit dat er uiteraard een grijs gebied bestaat tussen een lerende en een wijze organisatie, bevat dit nummer, naast bijdragen die ondersteuning kunnen bieden bij het ontwikkelen van een lerende organisatie, ook enkele artikelen die kunnen helpen bij het ontwikkelen van een wijze organisatie. Tot de eerstgenoemde categorie kunnen we bijvoorbeeld rekenen de bijdrage van Heskés en De Man waarin inzicht wordt geboden in de competenties die de R&D-organisatie dient te bezitten om externe kennis met succes te absorberen. Tot deze categorie behoort ook het artikel van Franken, Edwards en Lambert, dat een stappenplan biedt om het strategisch uitvoeringsvermogen van een organisatie te verbeteren.

Tot de laatstgenoemde categorie behoren de bijdragen van Kroese en Strikwerda. De eerste stelt de rol van de RvC, de tweede de maatschappelijke rol van het ondernemingsbestuur ter discussie. Strikwerda stelt dat de onderneming zelf inhoud zal moeten geven aan haar maatschappelijke rol.

Oude wijsheden over wijsheid en hoe er toe te komen zijn er te over, zoals:

"We kunnen op drie manieren tot wijsheid komen: ten eerste door reflectie, de meest edele weg; ten tweede door imitatie, de makkelijkste weg; en ten derde door ervaring op te doen, en dat is de bitterste weg." (Confucius)

"We krijgen wijsheid niet in de schoot geworpen, we moeten haar zelf ontdekken na een reis die niemand voor ons kan maken en die niemand ons kan besparen." (Marcel Proust)

Nieuw leiderschap vraagt om nieuw leven inblazen van oude waarden en wijsheden.

Onder druk van de omstandigheden en de buitenwacht zogenaamd tot inkeer komen, zal niet volstaan. Leiders zullen zelf bereid moeten zijn om een actieve en waarachtige rol te spelen in de ontwikkeling van een *civil society*. Uiteraard, het zal hen, gegeven heersende morele misstanden en ingebakken morele zwijgzaamheid in veel organisaties, in veel gevallen niet licht vallen het pad der wijsheid te vinden. Toch zullen zij zichzelf en hun organisaties op de één of andere manier moreel moeten zien te *resetten*, en zij moeten dat vooral zelf doen. Echte wijsheid komt van binnen, nooit van buiten.

Peter Schramade