

# Alleen met een mitrailleur krijg je alle neuzen dezelfde kant op



In Nederland houden we van consensus. Vrijwel iedere manager wil altijd ‘alle neuzen dezelfde kant op’. Ik vind dat een onhoudbaar streven. Enigszins cynisch zeg ik wel eens dat je alleen met een mitrailleur alle neuzen dezelfde kant op krijgt. In elke organisatie zijn er nu eenmaal verschillen. De een wil wat meer zus, de ander wat meer zo. Managers die tot doel hebben om iedereen tevreden te houden, maken gebruik van leiderschap dat niet verder gaat dan ‘op de winkel passen’. In de praktijk betekent dat vaak veel onduidelijkheid, eindeloos gedraal en frustraties over knopen die maar niet doorgemaakt worden. Wat gaan we nu doen? Dat moet anders.

## **Durf te kiezen**

Ik ben een groot voorstander van leiderschap waarbij keuzes gemaakt worden. Keuzes maken betekent dat u kiest voor A, terwijl B ook verdedigbaar is. Een klassiek voorbeeld is het antwoord

dat politicus Pim Fortuyn tijdens een lijsttrekkersdebat gaf op de vraag wat hij ging doen aan de files: ‘Niets. Ik wil aan de slag met zorg, veiligheid, integratie en onderwijs.’ De gespreksleider probeerde nog een keer aan te dringen: ‘Maar meneer Fortuyn! De files zijn een groot maatschappelijk probleem! Nederland staat vast!’ Fortuyn hield voet bij stuk: ‘Dat klopt. En als je dat een groter probleem vindt dan zorg, veiligheid, integratie en onderwijs, moet je dus niet op mij stemmen. Als je files een belangrijk probleem vindt en je wilt meer asfalt, stem dan VVD. Als je files een belangrijk probleem vindt en je wilt meer openbaar vervoer, stem dan GroenLinks.’

## **Ga debatteren**

De meeste organisaties kennen maar twee manieren om vraagstukken op te lossen. De eerste manier is: een consultant inhuren. Zo’n consultant peilt de meningen in de organisatie, maakt hiervan een samenvatting en stelt een of enkele oplossingen voor aan de directie. Vervolgens wordt er een gekozen en geïmplementeerd. De directie heeft het gevoel dat het probleem is opgelost, maar eigenlijk weet men helemaal niet of dat gevoel in de hele organisatie wordt gedeeld.

De tweede manier om vraagstukken in de organisatie op te lossen is om te gaan vergaderen. Als een manager de voortgang van een project wil bespreken, zet hij vijftien mensen rond een tafel. Die bespreken dan de voortgangsnotitie *Kwaliteitsimplementatie 3.0*. Henk is opgetogen over de feedback van de klant, Karin maakt zich zorgen over het budget en Andrea geeft aan dat de monitoring te wensen overlaat. Jelle zit onderuitgezakt met zijn mobieltje te spelen. Anderen mengen zich in het gesprek met allerlei irrelevante opmerkingen (met een discussie over de vraag of we Pieter en Jacqueline van afdeling Y ook om feedback moeten vragen, ben je met vijftien man zo een halfuur verder) en zo kabbelt de vergadering een uur door. Dan staat Karin op omdat ze naar een andere

vergadering moet. De voorzitter probeert nog een beknopte samenvatting te geven: 'Nou, ik denk dat het goed is dat iedereen zijn zegje heeft gedaan. We praten er de volgende keer verder over. Succes allemaal.' De andere vergadelaars pakken hun spullen en lopen naar de volgende vergadering.

Met andere woorden: ook praten helpt niet. Tijdens vergaderingen is er geen noodzaak om knopen door te hakken en tot overmaat van ramp worden leidinggevenden vaak naar de mond gepraat. Plannen en ideeën worden niet kritisch getoetst en in het beste geval levert een besluitvormingsproces dat is gebaseerd op 'praten' halfzachte compromissen op.

Gelukkig is er een manier om in een organisatie knopen door te hakken en iedereen tegelijkertijd te betrekken bij een beslissing: debatteren. Als een organisatie mij vraagt om een debat te organiseren, zet ik alle betrokkenen (meestal 30 tot 250 medewerkers) in een zaal en leg hun een aantal stellingen voor. Bij elke stelling moeten ze kiezen of ze voor of tegen zijn. Vervolgens plaats ik de voor- en tegenstanders letterlijk tegenover elkaar. Tijdens het debat moet iedereen zijn standpunt beargumenteren en proberen de mensen 'aan de overkant' te overtuigen. Als dat lukt, lopen de mensen die van gedachten zijn veranderd over naar het andere vak. Het management hoort alle argumenten: voor en tegen en kan zelfs zien hoeveel draagvlak er is voor elke oplossing.

Het mooie van de debatmethode is dat slechte argumenten snel weerlegd worden en van tafel gaan. Goede argumenten blijven over en krijgen tijdens het debat steeds meer aanhangers. Het gebeurt niet zelden dat leidinggevenden overtuigd zijn van hun eigen gelijk, maar tijdens een debat inzien dat ze het bij het verkeerde eind hadden en op basis van goede argumenten van mening veranderen. Dit proces zorgt ervoor dat het nemen van besluiten veel gemakkelijker is en bovendien meer draagvlak oplevert.

Een debat zorgt ervoor dat mensen in korte tijd de kern van een kwestie bespreken en keuzes durven maken. En dat het ook nog

eens veel leuker is dan vergaderen of consultants inhuren, is mooi meegenomen.

### **Wie niet kiest, verliest**

We moeten in Nederland leren dat weerstand prima is. En dat onenigheid en debatteren simpelweg leiden tot nieuwe inzichten. Laten we alsjeblieft stoppen met al die pogingen om ‘draagvlak te creëren’, ‘gedragen visies’ te formuleren en ‘de neuzen dezelfde kant op te krijgen’. Laten we in plaats daarvan debatteren op het scherpst van de snede en heldere keuzes maken.

Ik zie in de praktijk dat niet kiezen leidt tot cynisme: wat wil deze organisatie nou eigenlijk? Als mensen niet weten welke kant het bedrijf op gaat, stopt hun motivatie vanzelf. Een directie die niet kiest, verliest autoriteit en geloofwaardigheid. Een directie die wel durft te kiezen, geeft daarentegen helderheid en richting. Die erkent dat er verschillen zijn, maar durft door te zetten. Dat scheelt ook veel tijd: als we weten dat de richting ‘duurzaamheid’ is, is de vraag of we gaan investeren in nieuwe leaseauto’s snel beantwoord.

### **De belangrijkste stellingen**

In mijn carrière als debatleider heb ik meer dan vijftienduizend Lagerhuisdebatten mogen leiden in tweeduizend organisaties met ongeveer tweehonderdvijftigduizend deelnemers. In de loop van de jaren ging me opvallen dat er bepaalde onderwerpen zijn die in organisaties als hete aardappels worden doorgeschoven. Het zal u niet verbazen dat dit altijd belangrijke onderwerpen zijn, waarover de meningen verdeeld zijn. Denk aan fundamentele thema’s als macht en organisatiecultuur.

Pas in een debat wordt duidelijk waar iedereen staat, en neemt de directie een besluit over deze onderwerpen. Dit besluit blijkt achteraf altijd een enorme opluchting voor iedereen: het bedrijf kan weer vooruit. In dit boek heb ik ze voor u op een rij gezet: de

21 belangrijkste stellingen waar elke organisatie over zou moeten debatteren. Ik hoop dat u ook over deze stellingen gaat debatteren en durft te kiezen.

### **Leiderschap betekent kiezen**

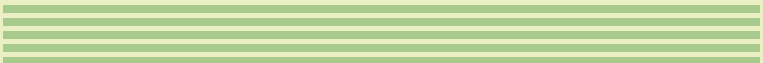
*‘If you choose the action, you choose the consequence.’* Dat is een prachtig citaat van dr. Phil waar ik het hartgrondig mee eens ben. Voor mij betekent leiderschap precies dat: neem een besluit en aanvaard de consequenties. Het debat vormt een fantastisch hulpmiddel om precies dat te kunnen doen.

Ik wens u veel succes bij het maken van keuzes in uw organisatie en hoop dat dit boek u daarbij helpt. Ik ben erg benieuwd naar uw praktijkverhalen. U kunt me vinden via [DebatAcademie.nl](http://DebatAcademie.nl).

Gijs Weenink

*'De kunst van het debatteren is cruciaal. **Al heb je briljante ideeën, als je ze niet kunt overbrengen, kom je nergens.'***

*Lee Iacocca, CEO Chrysler 1984*



Deel **1**

# De organisatie van het debat



# De voordelen van debatteren



Veel mensen denken dat je over netelige kwesties beter eerst met elkaar in dialoog kunt gaan of moet onderhandelen. Ik ben het daar pertinent mee oneens. Je moet in mijn ogen juist eerst debatteren, en daarna pas de dialoog opzoeken. Als u nadenkt over de aanschaf van een nieuwe auto, beantwoordt u als het goed is ook eerst de vraag of u überhaupt een nieuwe auto moet kopen. Pas als u dat besluit genomen hebt, kunt u – al dan niet met uw partner – gaan nadenken over de kleur, de velgen en andere opties. Een debat is in feite een toetsing vooraf van een voorstel dat moet leiden tot verbetering van de huidige situatie. Bij die toetsing gaat het er niet om wie iets zegt, maar wát die persoon zegt. Met andere woorden: de zaak staat centraal, niet de persoon. In een debat kan alles gezegd en weerlegd worden. Elk standpunt mag ingenomen en aangevallen worden. In het debat vertrouwen we op de kracht van het argument: drogredenen worden ontmaskerd, flauwekul wordt van tafel geveegd en slechte onderbouwingen worden genadeloos blootgelegd.



## **Een debat is de thermometer van een organisatie**

Natuurlijk maak ik wel eens slechte debatten mee. Mensen komen amper met ideeën, leunen alleen maar achterover of vinden het allemaal wel best. En toch vind ik ook die debatten zinvol; ze laten immers in korte tijd zien wat er aan de hand is: blijkbaar is er in de afgelopen jaren geen enkele ruimte geweest voor initiatief in deze organisatie of is elke vorm van initiatief steeds afgestraft. Een debat waarin mensen zich niet durven uitspreken, geeft een helder signaal aan de directie dat haar bestuursstijl dichter in de buurt komt van die van Kim Jong-un dan van dat prachtige ideaal van Martin Luther King waar de directeur nog vol gloed over vertelde tijdens de Nieuwjaarspeech. Dankzij het organiseren van een debat weet u binnen een uur wat er mis is, en niet nadat u een duur consultancybureau maanden hebt laten werken aan een dik rapport vol open deuren.

## **Het debat maakt gebruik van *wisdom of the crowd* in plaats van *wisdom of the boardroom***

Doe een willekeurige hoeveelheid spliterwten in een kom en laat willekeurige voorbijgangers schatten hoeveel erwten er in de kom zitten. Het gemiddelde zal hoogstwaarschijnlijk zeer dicht in de buurt van het echte aantal spliterwten zitten. Dat is, kort samengevat, de *wisdom of the crowd*.

Feitelijk maakt het debat gebruik van deze wijsheid, maar dan binnen de organisatie. In mijn optiek hebben alle medewerkers samen, van boardroom tot toiletjuffrouw, meer kennis van de organisatie dan welk clubje binnen de organisatie of welke deskundige dan ook. Een grotere groep deelnemers heeft een grotere hoeveelheid kennis. Wie met de hele organisatie over netelige kwesties debatteert, voorkomt dan ook blinde vlekken. Een toiletjuffrouw die twintig jaar in de organisatie werkt, kan zomaar een argument geven waar de zojuist aangestelde topmanager nooit op was gekomen.

## Het debat doet iets aan de sluimerende leiderschaps crisis in Nederland

Elke organisatie denkt na over het verbeteren van de sfeer, de kwaliteit van werken of de productie. U kunt stapels managementboeken lezen die adviseren hoe u met ‘praktische tools’ ook uw organisatie de ideale situatie kunt laten bereiken. U krijgt dan een soort blauwdruk (‘werk *agile*’, ‘bepaal uw *why*’ of ‘formuleer een gedragen visie’) waarmee de hemel op aarde te bereiken zou zijn. Ik help u graag uit de droom: het bewijs achter al deze managementvisies en -theorieën is gebaseerd op drijfzand. Het bewijs is in de praktijk te vinden; ondanks de stroom aan managementboeken is het nog steeds niet gelukt om een formule te vinden die altijd en overal werkt. Er zijn veel organisaties die prachtige missionstatements hebben bedacht, zich door de duurste consultants hebben laten adviseren over *lean management* en een fortuin hebben uitgegeven aan *motivational speakers*, maar die inmiddels hartstikke failliet zijn.

Mijn advies is dan ook om te stoppen met het zoeken naar antwoorden buiten de organisatie. Begin daar waar het zich allemaal afspeelt: in uw eigen organisatie. Uw medewerkers zijn ervaren en hebben ideeën over hoe het anders kan. En als de medewerkers zelf in een debat bedenken hoe het anders kan, is de verandering automatisch breed gedragen. Op deze manier is de kloof tussen management en medewerkers heel eenvoudig te dichten.

Het debat zorgt er ook voor dat we een ander veelvoorkomend organisatieprobleem oplossen, namelijk dat wat ik wel eens de ‘sluimerende leiderschaps crisis’ noem. Dankzij al dat praten en vergaderen en de Nederlandse consensuscultuur durven managers geen knopen meer door te hakken en elke nieuwe mening zorgt weer voor een aanpassing van een besluit. Gisteren zouden we naar links gaan, maar nadat het voorstel op papier was gezet, kwam Henk in de vergadering toch nog met een bezwaar en gaan we weer naar rechts. Tenminste, als dat in lijn is met de terugkop-

peling van de stuurgroep die we hopelijk volgende maand binnen hebben. De ondernemingsraad bezint zich in de tussentijd ook nog op een standpunt.

In een debat hak je collectief de knoop door. Alle betrokken partijen zijn aanwezig. Iedereen kan meepraten. Er zijn geen stuurgroepen, scrumteams, procesbegeleiders of flowmanagers: iedereen neemt op persoonlijke titel deel aan het debat en mag meepraten. En als de leidinggevenden zich vooraf committeren aan de uitkomst van het debat, gaat er echt iets veranderen. Geen achterkamertjespolitiek, geen boardrooms waar een paard toch weer verandert in een dromedaris en geen vertragingstactieken door middel van feedbackloops. We maken met elkaar een keuze.

Zeg eens eerlijk, zou u niet voor zo'n organisatie willen werken?

### **De drie voordelen van de debatmethode**

1. Een concrete toetsing met een conclusie. Een debat draait om een concreet voorstel dat de deelnemers toetsen. Welke argumenten deugen? Hoe zwaar wegen ze? Aan het eind maken we de balans op door eenvoudigweg te tellen aan welke kant de meeste mensen staan.
2. Argumenten wegen zwaarder dan mensen. Een debat gaat om de inhoud van de argumenten. Wie iets zegt, doet niet ter zake. Mensen mogen hun eigen standpunt verdedigen, maar kunnen er ook voor kiezen de rol in te nemen van advocaat van de duivel.
3. Efficiency. Een debat over een stelling duurt tien tot vijftien minuten. Dan liggen alle argumenten op tafel, is het duidelijk hoeveel mensen voor en tegen zijn en welke argumenten het zwaarst wegen. Het is een geweldige thermometer in de organisatie. De directie krijgt op een presenteerblaadje antwoord op de vraag of het verstandig is om met voorstel X aan de slag te gaan of niet.

# Hoe organiseer ik een goed debat in mijn organisatie?



Natuurlijk zijn er organisaties die tijdens het jaarlijkse congres gewoon een leuk debat willen voeren. Organisaties die het debat daadwerkelijk willen inzetten als methode om tot organisatieverbetering te komen, raad ik aan om het debat serieus te nemen. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe je in vier stappen een debat organiseert.

## **Stap 1: De Achterkant van het Gelijk**

Deze fase noem ik de ‘Achterkant van het gelijk’-fase, waarmee ik verwijs naar het populaire televisieprogramma met VARA-presentator Marcel van Dam. Hij ondervroeg ministers, bestuurders en andere gezagdragers over moeilijke kwesties. Met deze methode is er geen ruimte voor ontwijkende antwoorden of mooie praatjes voor de bühne: de ondervraagden moeten met de billen bloot. Als u uw organisatie wilt verbeteren, is dit format het startpunt.

Deel **2**

# De stellingen



Stelling **1**



**Dit is de mooiste  
organisatie van  
Nederland om  
voor te werken**



Met deze stelling zou elk debat over uw eigen organisatie moeten beginnen. Ik noem het wel eens de ‘moeder aller stellingen’. Alles kan in deze stelling besproken worden: van de koffie tot het bonusbeleid en van te laat komen op vergaderingen tot het ziekteverzuim. Met deze stelling kan de debatleider ook laten zien dat alle meningen zijn toegestaan. Iedereen mag zijn eigen invulling geven aan de stelling. Niets is immers ‘buiten de orde’. U kunt op elk moment vragen of iemand nog iets anders wil inbrengen. Bij alle volgende stellingen is dat anders: daar is de thematiek afgebakend en moet men bij het voorstel blijven dat op tafel ligt. Dat betekent overigens niet dat deze stelling altijd probleemloos verloopt. Soms beginnen deelnemers een semantische discussie over de definitie van het begrip ‘mooiste’. Dan leg ik altijd uit dat de essentie van een debat is om het onderliggende dilemma van de stelling met elkaar op te zoeken. Een discussie over de definitie zorgt er meestal voor dat we op zoek gaan naar een definitie waar iedereen het over eens is (‘mooiste betekent dat het voor jou het mooiste is, maar als iemand daar anders over denkt, is dat ook prima’). Zo loop ik met een grote boog om het debat heen. Ik wil juist de kern van het debat opzoeken.

Als voor iedereen duidelijk is dat de kern van dit debat eenvoudigweg de uitspraak is of men vindt dat men wel of niet voor de mooiste organisatie van Nederland werkt, daag ik de mensen uit om een kant te kiezen: de voorstanders aan de ene kant, en de tegenstanders er recht tegenover. Vervolgens geef ik de voorstanders als eerste het woord. Dat is essentieel: het is onzinnig om tegenstanders kritiek te laten leveren als de voorstanders nog niets hebben gezegd.

U kunt deze stelling gebruiken om de breedte op te zoeken en op alle denkbare fronten te peilen wat er goed en minder goed gaat in de organisatie. Je kunt er ook voor kiezen bepaalde pijnpunten helemaal uit te diepen en met elkaar door te praten tot er concrete voorstellen liggen. Soms spreek ik dat ook met de directie af. Dan committeert de directie zich aan de uitkomst van het debat. Uiteraard kunt u deze stelling ook aanpassen voor een bepaalde branche ('de autobranche is de mooiste branche van Nederland') of een beroep. Dat levert soms hilarische argumenten op. Zo reageerde een huisarts op de stelling 'huisarts is het mooiste beroep van Nederland' dat hij liever gitarist van The Rolling Stones had willen zijn, maar dat hij vanwege zijn beperkte talenten maar huisarts was geworden.

### **De voorstanders**

De voorstanders lepelen in een paar minuten alle mooie kanten van de organisatie op: er zijn goede resultaten, leuke collega's en lekkere koffie en allerlei doelstellingen zijn gehaald. Meestal is er ook nog een leuke quote van een buitenstaander die de organisatie de hemel in prijst en is er altijd wel een of ander certificaat of keurmerk aan de gevel bevestigd. Enne... als je dit niet de mooiste organisatie vindt, waarom werk je hier dan nog? Ga dan lekker ergens anders werken!

### **De tegenstanders**

De tegenstanders beginnen bij zoveel positiviteit altijd een beetje te grinniken en lepelen met hetzelfde gemak de mindere kanten op: minstens de helft van de vergaderingen begint te laat, van beleid X is niets terechtgekomen, het ziekteverzuim is hoog en ook vandaag zijn er nog steeds collega's die elkaar voor het eerst zien. Verder zijn er tegenstanders die vinden dat je deze stelling nooit kunt beantwoorden. Niemand kent alle organisaties van Nederland, dus niemand kan vaststellen wat de mooiste is. (Voorstanders



verwerpen dat argument overigens graag door te melden dat de meeste mensen ook niet eerst met iedereen naar bed gaan om vast te kunnen stellen dat ze tevreden zijn met hun huidige bedpartner.) Daarnaast vinden de tegenstanders het getuigen van luiheid en zelfs arrogantie om te denken dat je als organisatie de mooiste bent. Er is altijd werk aan de winkel, je moet altijd ambitieus blijven. Je mag deze organisatie best mooi noemen, maar zeker niet de mooiste.

## **De praktijk**

Dit debat is een prachtige manier om het gesprek over de organisatie te openen. Elk argument kunt u namelijk voorleggen aan de ‘overkant’. Als de tegenstanders aangeven dat de helft van de mensen te laat komt op vergaderingen, vraag ik aan de voorstanders of dat echt zo is en wat we daaraan kunnen doen. Iedereen krijgt zo de kans op de stoel van de directeur te gaan zitten. Zo komen er in korte tijd ook nog eens allerlei voorstellen om de organisatie te verbeteren en er daadwerkelijk de mooiste organisatie van Nederland van te maken. U haalt binnen een kwartier een visnet met ideeën binnen.

Vervolgens leidt deze stelling tot transparantie. Het gebeurt regelmatig dat mensen nieuwe dingen leren over de organisatie. Afdeling X blijkt al jaren bonussen uit te keren, terwijl ze daar bij afdeling Y helemaal niets van wisten. In een andere organisatie bleek het ziekteverzuim veel hoger te zijn dan gedacht. Hebben we dan wel de juiste maatregelen genomen? Tot slot maak ik geregeld mee dat de directeur tijdens het debat iets voor het eerst hoort. Zo dacht een directeur dat die nieuwe slogan overal bekend was en ‘werd doorleefd’. Veel mensen bleken er nog nooit van gehoord te hebben. Dan is er duidelijk werk aan de winkel.

Met deze stelling is ook direct de sfeer in een bedrijf duidelijk. Voelen medewerkers zich veilig? Durft iedereen zich uit te spreken? Luisteren mensen naar elkaar? Voor de deelnemers is het vaak een

eyeopener om te zien dat er mensen naast hen staan die het met hen eens zijn, maar dat er ook mensen zijn die tegenover hen staan en een compleet ander beeld hebben van dezelfde organisatie.

Ik heb nog nooit meegemaakt dat iedereen bij deze stelling aan de kant van de tegenstanders ging staan. Wel maak ik af en toe mee dat iedereen aan de kant van de voorstanders gaat staan. Gek genoeg gebeurt dat vooral als de organisatie in zwaar weer zit. Dan wil iedereen met zijn stem laten zien er nog in te geloven en ervoor te willen gaan. Dat is voor menige directie een ontroerend moment.

Ik merk meestal dat alle deelnemers aan het debat tevreden zijn over deze stelling. De een was blij dat in elk geval alles gezegd kon worden, de volgende omdat duidelijk is dat er nog veel moet gebeuren en weer iemand anders heeft vooral geluisterd en geleerd wat er speelt bij zijn werkgever.

En bovenal: na deze stelling is iedereen opgewarmd voor het echte werk: de stellingen die hierna volgen, waarin iedereen zich gaat uitspreken over allerlei concrete voorstellen.




Stelling **2**



**Mensgericht werken  
is beter dan  
resultaatgericht  
werken**





Deze stelling is in vrijwel elk debat dat ik leid de tweede stelling. Het is, net als de vorige, een brede stelling die een prachtige opmaat vormt voor de concretere stellingen die hierna komen: wie nu zegt mensgericht te willen werken, maar straks geen voorstander blijkt te zijn van het geven van tien complimenten per dag, krijgt vanzelf de vraag wat mensgericht werken dan wél voor hem betekent.

Inhoudelijk gaat deze stelling vooral over de vraag hoe we met elkaar om willen gaan in de organisatie. Zo sprak ik eens een trainer die jarenlang veel werk binnenhaalde en goede resultaten boekte. Tijdens het eerste jaar van de crisis haalde ze ineens veel minder werk binnen. Prompt moest ze bij de baas op kantoor komen en kreeg ze te horen dat ze haar target niet dreigde te halen. Daarnaast kreeg ze op weinig subtiele wijze te horen welke maatregelen er zouden volgen als dat zo bleef. Het is tussen die trainer en haar baas nooit meer goed gekomen.

Ik vind dat jammer. In deze organisatie is er blijkbaar geen duidelijkheid geweest over mensgericht en resultaatgericht werken. Wat verwacht de organisatie van deze trainer? Hoe gaan we met elkaar om als het even tegenzit? Wat vinden we acceptabel? En vooral: wat is in de kern ons uitgangspunt: de mens of het resultaat?

## **De voorstanders**

De voorstanders stellen dat als mensen de ruimte krijgen om de dingen te doen die ze leuk vinden, de resultaten vanzelf zullen volgen. Wie dingen doet die hij of zij leuk vindt, stijgt boven zichzelf uit. Er is niets mis met targets, maar die stellen we altijd in overleg met mensen op. We kijken samen waar iemand goed in is,



## 21 STELLINGEN waar elke organisatie over moet **DEBATTEREN**

---

---

---

---

Nederland vergadert zich suf. Dagelijks praten managers over nieuwe organisatiedoelen, mission statements en visies. Het leidt meestal tot wollige nota's vol braaf taal die in een la verdwijnen en zelden tot keuzes.

Volgens Gijs Weenink kan het anders. Weenink is een warm pleitbezorger van scherpe debatten die organisaties helpen om keuzes te maken. In dit boek beschrijft Weenink de 21 belangrijkste debatten die volgens hem in elke organisatie gevoerd moeten worden. U krijgt 21 concrete stellingen waarmee u met uw medewerkers direct het debat kunt aangaan. Het zijn stellingen die schuren: soms zult u het eens zijn met een stelling, soms oneens. En dat is precies de bedoeling: durf te kiezen!

U leest in dit boek veel argumenten en praktijkvoorbeelden om u te helpen om samen met uw medewerkers het juiste gesprek te voeren en de keuzes te maken die uw organisatie verder brengen.

Gijs Weenink is directeur van De DebatAcademie. Hij helpt organisaties met het maken van keuzes en begeleidt hiervoor al meer dan 25 jaar lagerhuisdebatten in binnen- en buitenland. Hij trainde meer dan 25.000 mensen in communicatievaardigheden en leidde meer dan 2.500 debatten met 250.000 mensen in heel Europa.



Gijs Weenink



9 789461 262646