

Jos Kessels
Erik Boers
Pieter Mostert

Vrije ruimte

Filosoferen in organisaties

Klassieke scholing voor
de hedendaagse praktijk

Boom
Amsterdam

Hoe
als je je
met zorgeloosheid kon omringen
en dat dat
je ruimte
was

Bert Schierbeek,
Vallen en opstaan

INHOUD

Voorwoord 9

1	SCHOLING EN VRIJE RUIMTE	15
	Het begrip 'scholing'. Woorden en verantwoorden	15
	Stilstaan en beginnen	17
	Casus: een managementteam in gesprek	19
	Burgerschap en vrijheid	21
	Oorspronkelijk denken	23
	Autoriteit	25
	Meesterschap. Klassieke deugdenleer	27
	Vier velden van gesprek	29
	Scholing en de vrije kunsten	34
	De opbouw van het boek	36
	Noten	37
2	OP ZOEK NAAR DE REDE (DIALECTICA)	39
	Kenmerken van de dialoog. De <i>logos</i>	39
	Afzien van oplossing. Het andere	41
	Casus: voorbeeld van een dialoog	42
	<i>Kwestie: interactieve beleidsontwikkeling</i>	43
	<i>Ervaring: Schiphol en de milieubeweging</i>	44
	<i>Cruciaal moment</i>	46
	<i>Verplaatsing</i>	46
	<i>Essentie</i>	48
	Aspecten van methodiek	50
	<i>Het vinden van een goede uitgangsvraag</i>	50
	<i>Schijnvragen</i>	53
	<i>Echte vragen: filosofisch excurs</i>	54
	<i>Een concreet voorbeeld kiezen</i>	55
	<i>Een cruciaal moment kiezen</i>	56
	<i>Je in de situatie van een ander verplaatsen</i>	59
	<i>Verblijven in het ongewisse</i>	61
	<i>Benoemen van essenties</i>	62
	<i>Rekening geven</i>	63
	<i>Verlag en analyse van een socratisch gesprek</i>	65
	<i>Syllogisme</i>	67
	Noten	70

3	VRIJMOEDIG SPREKEN (RETORICA)	73
	Retorica en dialectica	73
	Prikkelen	74
	Casus: een debat over klantgerichtheid	76
	Ruimte houden	78
	Krachtige beelden	79
	Verdieping: dialoog	80
	Essenties	82
	Politieke arena	84
	De plek der waarheid: filosofisch excurs	87
	Aspecten van methodiek	88
	Overtuigingsmiddelen. Logos. Statusleer	88
	Opbouw	90
	Pathos. Topiek. Beelden en metaforen	91
	Aristoteles' topiek van woede	93
	Topiek van kalmte	95
	Ethos. Kernachtig spreken. Kapittelen	96
	Over het belang van vergaderen	98
	Vormgeven aan een debat. Tafelschikking en tijdverdeling	100
	Stelling en toelichting	101
	Voorbereiding en time-out	103
	De jury en het publiek	105
	Noten	105
4	HET KLEINE EN HET GROTE VERHAAL (GRAMMATICA)	107
	Woorden die werken	107
	Casus: hoe laat je mensen leren	110
	De persoon met visie en gezag	112
	Redactioneel commentaar	113
	Werkelijkheid en fictie	117
	Aspecten van methodiek	119
	Anekdote	119
	Argumentatief verslag	120
	Essay	122
	Voorwoord	125
	Het lezen en bespreken van een tekst	128
	Reflectief dagboek	130
	Noten	133

5 MEESTERSCHAP (ETHICA) 135

- De kunst goed te leven 135
- De middenpositie 137
- Casus: woede 139
- Waarachtigheid 141
- Vrijheid 142
- De kennis van de meester 144
- Filosofische oefeningen 146
- Schrijven en verbeelden 149
- Ethiek 151
- Noten 152

6 HET FILOSOFISCHE LEVEN 155

- In vorm zijn 155
- Uit vorm zijn 157
- Plato's vormleer 158
- De kennis van de leider 159
- De allegorie van de grot 160
- De dingen 'in vorm' zien 164
- Verbinding 166
- Het Symposium 168
- Rijkdom en armoede 170
- Verwekken bij het mooie 171
- Leiderschap en meesterschap 173
- Noten 176

WERKMATERIAAL EN PRAKTIJKWIJZERS 179

Inleiding 179

Dialectica 180

- Richtlijnen voor het tot stand brengen van een dialoog 180
- Gespreksregels socratisch gesprek 181
- Aanwijzingen voor een onproductieve dynamiek 182
- Stappen in een socratisch gesprek 183
- Tien tips voor de socratisch gespreksleider 184
- Stappen in een dialoog 186
- Toveren 187
- Socratisch gesprek één-op-één 188
- Bepalen van een goede uitgangsvraag 189

Verslag en analyse van een socratisch gesprek	190
Formuleren van het syllogisme	192
Richtlijnen voor het strategiegesprek	194
Richtlijnen voor het metagesprek	195

Retorica 196

Richtlijnen voor een vruchtbaar debat	196
Spelregels van het debat	197
Standaardgeschildpunten	199
Formuleren van de stelling	200
De klassieke opbouw van een betoog	201
Werken met beelden	202
Kernachtig spreken: kapittelen	203
Gezaghebbend spreken	204

Grammatica 205

De smaak van woorden. Inslaan de zinnen	205
Redactioneel commentaar	206
De persoon met visie en gezag	207
Interview van de persoon met gezag	208
De persoonlijke anekdote	209
Argumentatief verslag. Essay	210
Het lezen en bespreken van een tekst	211
Reflectief dagboek	212

Ethica 213

Analyse van gewoonten	213
Middenpositie	214
Meesterschap en deskundigheid	216
Het juiste register	218
Reflectief evenwicht	219
De kardinale deugden	221
Vriendschap	223
Filosofisch menu	224

Toelichting bij de illustraties 229

Literatuur: achtergrond en suggesties	230
Register	240
Over de auteurs	245

Vorm en inhoud

Voorstellen om problemen aan te pakken: we worden er elke dag mee geconfronteerd. We volgen het nieuws, lezen de commentaren, luisteren naar de plannen van klanten en de ideeën van medewerkers. We bestuderen nota's en beleidsstukken. Aan voorstellen geen gebrek.

De meeste van die voorstellen richten zich alleen op de inhoud van een kwestie: ze zeggen wát er moet gebeuren. Ze zijn de uitkomst van een denkproces, van een individu of groep. De kans van slagen van een voorstel wordt echter niet primair bepaald door de inhoud, de kwaliteit van die uitkomst, maar door de vorm. Vergelijk de vader die tegen zijn zoon zegt: 'Ruim je kamer op.' De zoon gooit vervolgens zijn kop in de wind, omdat hij niet op zo'n manier wil worden aangesproken. De vader is alleen gericht op de inhoud: kamer opruimen. Maar de vorm die hij kiest, een bevel, is funest. Hij kan nog zoveel gelijk hebben, op die manier maakt zijn 'voorstel' weinig kans. Datzelfde manco zien we terug in allerlei veel complexere voorbeelden. Bijvoorbeeld wanneer de directie tegen haar managers zegt: 'Wij willen de organisatie veranderen.' Maar de directie heeft zelf alles al voorgekookt. Dus voelen de managers zich behandeld als pionnen in plaats van als gesprekspartners. En dus is het risico groot dat ook zij hun kop in de wind gooien.

De vader en de directie maken met de vorm die zij kiezen heel duidelijk wat hun boodschap is, hun eigenlijke oogmerk. Dat is niet een open overleg, een gezamenlijke aanpak of een goede verstandhouding. Zij willen primair vaststaande ideeën en doelstellingen verwezenlijken. En of het nu bewust gebeurt of onbewust, zij communiceren dat anderen daaraan ondergeschikt zijn, dat zij zich moeten voegen naar hun plan. Zij handelen strategisch.

Vrije ruimte

De tegenhanger van deze benadering, communicatief handelen, is een veelgeprezen maar al te weinig beoefend ideaal. Wij weten weliswaar dat het de basis is van opvoeding en karaktervorming, en tevens van leiderschapsontwikkeling en gemeenschapsvorming. Maar het veronderstelt een houding en een aantal vaardigheden die maar moeilijk zijn op te brengen, zeker in werk en organisaties. Een eerste voorwaarde daarvoor is dat we 'vrije ruimte' scheppen, ruimte om tijdelijk onze strategische houding af te leggen, om distantie te creëren ten opzichte van onze vaststaande

doelen en los te komen van de problemen die ons voortdurend in beslag nemen. Pas daardoor creëren we de mogelijkheid om gezamenlijk na te denken, ideeën op elkaar af te stemmen en na te gaan waar het ons eigenlijk om begonnen is. Vrije ruimte is een noodzakelijke voorwaarde om te onderzoeken wat een juist perspectief is op de kwesties die ons bezighouden. Zij brengt ons ertoe te ‘filosoferen’, bespiegelend na te denken over onszelf en onze activiteiten, en onszelf een spiegel voor te houden.

Het woord ‘filosoferen’ heeft in onze taal een vrijblijvende klank gekregen. Alsof er, wanneer je je losmaakt van de strategische houding, alleen een vorm van denken en spreken overblijft die tot niets verplicht, die ongehinderd door ‘wetten en praktische bezwaren’ alle kanten op droomt, losgezongen van iedere realiteit. Maar de oorspronkelijke betekenis van filosoferen is een heel andere, namelijk een denken en spreken dat gericht is op verstandigheid en inzicht, op uitstijgen boven de beperkingen van het strategische perspectief, op verruiming en verdieping van ons beeld van de werkelijkheid. Dat is in het geheel niet vrijblijvend. Integendeel, het is gericht op rekenschap geven, verantwoording afleggen, verantwoordelijkheid nemen.

Vrije kunsten

Om op die manier met elkaar te kunnen nadenken en spreken moet je over een aantal vaardigheden beschikken. Dat is een tweede voorwaarde voor communicatief handelen. Die vaardigheden waren vanouds gebundeld in de drie taalvakken van de ‘vrije kunsten’, de *artes liberales*: dialectica, de kunst van het voeren van dialogen; retorica, de kunst van het overtuigen; en grammatica, de kunst van het vastleggen van ideeën. Zij werden aangeduid als het Trivium, het ‘drietal’ taaldisciplines. Het zijn alle drie vormdisciplines, zij gaan niet over de inhoud van een kwestie, maar over de manier waarop je over die kwestie communiceert. Zij zeggen niets over de inhoud van een voorstel of welke argumenten relevant zijn, maar wel over de vorm van argumenteren, de manier waarop een voorstel tot stand kan komen, de wijze waarop een gedachtewisseling vruchtbaar wordt. Zij onderzoeken de voorwaarden waaronder werkelijke communicatie ontstaat.

Toch zijn de vrije kunsten niet alleen vormdisciplines. Zij hebben wel degelijk ook een inhoudelijke ambitie, een sterke zelfs. Want het communicatieve handelen waar zij op gericht zijn is niet alleen voorwaarde voor, maar ook onderdeel van wat in de filosofie ‘het goede leven’ wordt genoemd: het algemeen welzijn van een groep, het floreren van onszelf en

de onzen en van alle anderen met wie we samenleven of werken. Met andere woorden, de vrije kunsten zijn gericht op ethiek. En zij zijn er niet alleen op gericht, zij zijn er ook zelf onderdeel van. Bezinning op wat goed leven is, wat floreren eigenlijk inhoudt voor onszelf en anderen, is een centraal deel van dat goede leven zelf. Dat vereist wel dat wij bereid zijn onze opvattingen over floreren te onderzoeken, dat wij rekenschap geven van de manier waarop we leven en hoe we willen leven. Dat is een derde voorwaarde voor communicatief handelen.

Filosofie in praktijk

In onze ogen is het van groot belang deze vorm van communiceren in organisaties tot stand te brengen. Altijd en overal zijn er verschillen van inzicht, verschillen in macht, in belang, in doelstelling, temperament of karakter waar we mee moeten zien om te gaan. Een goede vorm van communicatie is daarvoor cruciaal. Wat ons daarbij echter steeds weer parten speelt is het onvermogen om onze strategische oriëntaties los te laten, om vrije ruimte te scheppen en welbewust en kundig te filosoferen. In dit boek beschrijven we hoe je dat kunt doen, hoe filosoferen in organisaties in zijn werk gaat.

Anders dan de meeste filosofieboeken is dit een praktijkboek. We beschrijven de praktijk van het filosoferen in organisaties. En we bieden onze methodieken zodanig aan dat ieder ze in zijn of haar praktijk kan toepassen. Dat is ook wat we van de lezer verwachten.

Wij hebben dit boek met zijn drieën geschreven, wat een inspirerende onderneming bleek te zijn, niet in het minst omdat zij op het scherp van de snede werd uitgevoerd. Wij hebben alledrie onze wortels in de academische filosofie. En we delen de passie om met filosofie te werken buiten de academie, met 'gewone' mensen die niet bij voorbaat geïnteresseerd zijn in filosofie. Ieder van ons heeft jarenlange ervaring met filosofie bedrijven op de markt. We hebben daarover de afgelopen jaren veel en intensief en met grote inzet gesprekken gevoerd. Dit boek is daarvan het resultaat. We hebben het gemaakt als een vervolg op *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf* van Jos Kessels. *Vrije ruimte, filosoferen in organisaties* gaat een stap verder in de bepaling van wat wij beschouwen als de taak van een filosoof die zich op de markt begeeft. Ieder van ons heeft een of meer hoofdstukken voor zijn rekening genomen. Maar we hebben elk hoofdstuk zo grondig met elkaar doorgenomen dat het een echte joint venture is geworden. Jos Kessels heeft tot slot de eindredactie gevoerd.

Woorden van dank

We hebben dit boek in de praktijk geschreven. Veel mensen zijn dan ook betrokken geweest bij de totstandkoming van dit boek, klanten, cursisten, medewerkers, collega's, vrienden. Een aantal van hen willen we hier speciaal bedanken. Op de eerste plaats zijn dat de medewerkers van ons bureau Het Nieuwe Trivium, de 'fellows', die ons in woord en daad hebben bijgestaan in de articulatie van het ideaal door het mede vorm te geven in de praktijk van organisaties: Hans Bolten, Dorine Bauduin, Marjon van Es, Peter van der Geer, Erica Koch, Victor Müller, Lies Rookhuizen, Diet Verschoor. Een belangrijke bron van inspiratie voor een van ons, Jos Kessels, is het werk van Hans Knibbe en Iene van Oijen en hun School voor Zijnsoriëntatie. Een aantal praktijken in het werk van klassieke filosofen zijn we op het spoor gekomen, doordat ze op deze school daadwerkelijk werden beoefend. Daarnaast hebben we kritische en bemoedigende reacties gekregen van Nico Swaan, Erik van Ark, Karel van Haaften, Maria van Eeden. Hans Leewens komt de eer toe het concept van het Trivium onder onze aandacht te hebben gebracht.

Jos Kessels
Erik Boers
Pieter Mostert
zomer 2002

