

SOCRATES ALS GESPREKSLEIDER

Kijken over de IC-schutting: filosofie

Filosofie is hip, ook in het bedrijfsleven. Maar wat heeft het communicatiemanagers concreet te bieden? Veel, want filosofie is een systematische manier van denken en doen die teruggrijpt op communicatiemodellen die sinds de klassieke oudheid hun waarde hebben bewezen. ‘Het communicatiegereedschap van de filosofie leent zich goed voor processen waarbij in gezamenlijkheid gezocht wordt naar antwoorden op essentiële vragen, zoals visie en missie van de organisatie.’

- ▶ HET NUT VAN FILOSOFIE VOOR COMPROFS
- ▶ GEREEDSCHAPPEN VOOR DE COMMUNICATIE
- ▶ DERTIEN STAPPEN IN EEN SOCRATISCH GESPREK

‘Een filosoof heeft makkelijk praten. Hij denkt na en kan het daarbij laten. Maar een manager moet op een gegeven moment wel iets dóen’, aldus een deelnemer aan een cursus ‘filosofie voor managers’ in het dagblad Trouw. Filosoferen klinkt inderdaad tamelijk vrijblijvend. Met de benen op tafel achterover leunen en eens lekker een eind heen kletsen over van alles en nog wat. Zonder veel acht te slaan op de realiteit of de beperkingen van de context. Veel denken en niet doen.

De oorspronkelijke betekenis van filosofie is echter een heel andere. Filosofie gaat over denken en spreken dat gericht is op verstandigheid en inzicht, op verruiming en verdieping van de werkelijkheid. Het gaat om een systematische manier van communiceren en argumenteren. Zoals Socrates zich beschouwde als de ‘vroedvrouw’ die in een dialoog zijn gesprekspartner hielp om tot kennis te komen, zo kan filosofie in de organisatie waarden, visie en uitgangspunten helder krijgen door communicatiegereedschap te leveren dat al eeuwenlang zijn waarde heeft bewezen.

Vrije kunsten

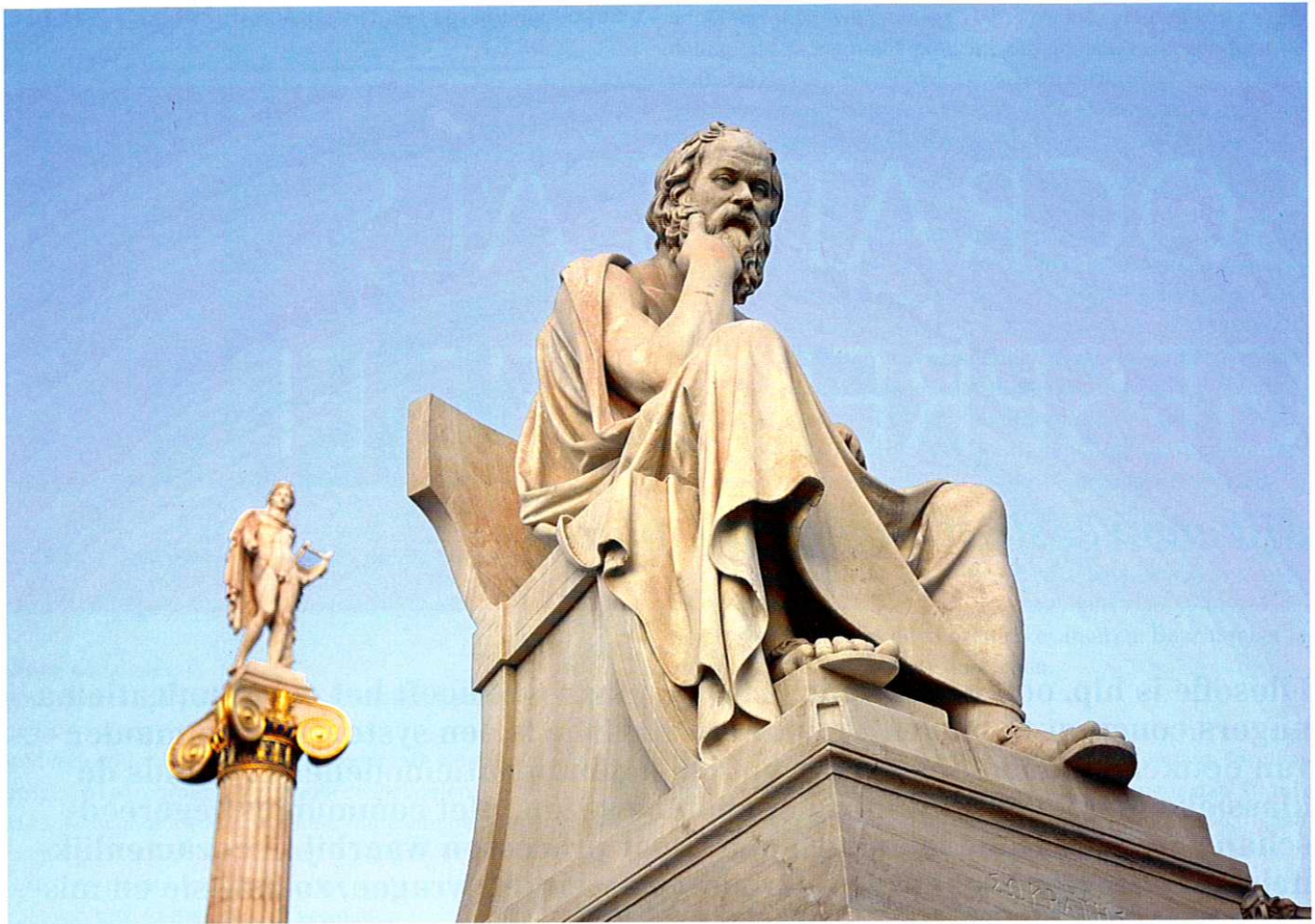
Pieter Mostert is filosoof en adviseert al jaren bedrijven en organisaties vanuit Het Nieuwe Trivium. Volgens hem heeft filosofie voor een organisatie twee functies. In de eerste plaats zijn er filosofische vragen waar mensen iets mee willen. Die vragen bestaan overal en bij iedereen. Ze gaan over visie en iden-

titeit. Wie ben ik, waar sta ik, wat wil ik loslaten, wat wil ik vasthouden en koesteren, waar wil ik heen? Het zijn vragen over koers of kernwaarden. Filosofie kan die vragen hanteerbaar maken, waardoor je weet waar je staat en verder kunt. ‘Ons vak is om manieren aan te reiken om met die vragen om te gaan.’

En om die manieren gaat het bij de tweede functie van filosofie. In de klassieke oudheid ontstonden de *artes liberales*, de vrije kunsten. De drie – om het in hedendaagse termen uit te drukken – communicatievarianten van de vrije kunsten waren de *dialectica*, ofwel de kunst van het voeren van dialogen, de *retorica*, of de kunst van het overtuigen, en de *grammatica*, ook wel de kunst van het vastleggen van ideeën. Deze communicatievarianten ontstonden in de vierde en vijfde eeuw voor Christus. In die tijd moesten de Grieken een nieuwe manier van samenleven ontwerpen die niet meer alleen op macht en traditie gebaseerd was, maar ook op gezag en overreding. Het was niet alleen het recht, maar ook de plicht van de vrije burger om zich met de publieke zaak te bemoeien en daarom ontstonden er scholen waar burgers leerden om mee te doen aan debatten, dialogen en betogen. Het was een vereiste om te leren nadenken over het algemeen belang en om te leren medeverantwoordelijkheid te dragen.

Gezamenlijkheid

Communicatievormen als de *retorica*, die werken volgens vaststaande regels, vormen het gereedschap van de filosoof. Want, zegt Mostert, filosofie is ook vakmanschap. Een vak dat je kunt leren en dat helpt om die vragen op een heel productieve ma-



nier met elkaar te bespreken en tot een antwoord te brengen. Belangrijk daarbij is de gezamenlijkheid. 'Daar zit in veel organisaties veel schroom en soms ook veel leed. Pogingen om het in gezamenlijkheid te doen mislukken. Gezamenlijkheid is geen bemoeizucht, maar elkaar helpen. De organisatie, de afdeling en de individuen. Kijken waar iedereen, ook jij als individu, staat in de organisatie, wat je plek is.'

Ervaringsmateriaal

Het communicatiegereedschap van de filosofie leent zich goed voor processen waarbij in gezamenlijkheid gezocht wordt naar antwoorden op essentiële vragen, zoals visie en missie van de organisatie. Het doel is dan om uit te komen op richtinggevendde uitspraken en niet op 'woorden'. Die zeggen namelijk niet zo veel, zegt Mostert. 'Een visie wordt vaak in begrippen of zelfstandige naamwoorden vastgelegd en niet in zinnen. Als de

kernwaarde bijvoorbeeld "respect" is, vraag ik om daar een zin van te maken. Dan wordt het pas duidelijk. Bijvoorbeeld: "Wij gaan respectvol met elkaar om". Woorden als respect, vertrouwen of standvastigheid zijn alleen maar labels. En er is niks tegen labels, zolang mensen maar weten waar het label naar verwijst. Werkwoorden verwijzen naar gedrag. Heb je iets gedaan, of heb je het toegelaten? Heb je initiatief genomen? Heb je feedback gegeven, heb je geregeld? Wat is het typerende werkwoord om aan te duiden wat er is gebeurd?'

Filosoferen in organisaties is zoals gezegd niet vrijblijvend of vaag. Net zoals de gesprekspartners van Socrates komen de deelnemers aan een overleg niet weg met opmerkingen als 'dat is bij ons nu eenmaal zo'. Het gaat erom een stap verder te komen dan datgene wat altijd al gezegd en gedacht wordt. De filosofie heeft altijd dat ervaringsmateriaal nodig. Het ervaringsmateriaal wordt vervolgens onderzocht op de diepere achtergrond ervan, bijvoorbeeld in de vorm van een Socratisch gesprek (zie pagina rechts).

High potentials

'Enige tijd geleden voerde ik in een grote organisatie een gesprek met een aantal high potentials', geeft Mostert als voorbeeld. 'Het ging over privileges. De hipo's waren aan de ene kant geprivilegieerd, aan de andere kant hadden ze er ook wel moeite mee. Eerst bespraken we wat telt als privilege en in de tweede plaats kozen zij voor het werkwoord "mogen". De uiteindelijk vraag werd: mogen privileges? Die vraag hebben we vervolgens onderzocht aan de hand van voorbeelden. Iemand die een halve dag thuis mocht werken – is dat een privilege en mag dat? En van wie? Zo'n concreet voorbeeld helpt. Wij proberen ook bij het voorbeeld te blijven en niet na tien minuten

'POGINGEN TOT GEZAMENLIJKHEID, DAARIN ZIT IN VEEL ORGANISATIES VEEL SCHROOM EN SOMS OOK VEEL LEED'

iets anders te bespreken. Op die manier gaan we door tot we bij de kern zijn van het probleem.'

Vorm ligt vast:

Het grote voordeel van communiceren volgens de klassieke filosofische 'artes' is dat de vorm vastligt. En dat biedt veel meer mogelijkheden om over de inhoud te kunnen nadenken. 'In heel veel vergaderingen moet je goed opletten "hoe de hazen lopen"', zegt Mostert. 'Je bent voortdurend bezig met de vorm: "Als X straks het woord neemt, moet ik goed opletten". Of: "Ik wist niet dat we een besluit gingen nemen, ik dacht dat we het er alleen over gingen hebben". Wij kiezen van tevoren een vorm en maken die duidelijk. Dat kan zijn een onderzoekende vorm, een dialoogvorm, of een vorm waarin je alleen maar vragen mag stellen, waarbij je de ander helpt om na te denken over zijn of haar voorbeeld. Omdat de vorm duidelijk is zijn daar geen misverstanden over. Dat geeft rust en vrijheid.'

De filosofie heeft communicatiemodellen in huis die hun werking hebben bewezen. Al duizenden jaren. Voor het schrijven van een goed voorwoord of het voeren van een goed debat kun je bijvoorbeeld prima terecht bij de Retorica van Cicero. En je hoeft ook niet zelf te bedenken hoe je een vruchtbare dialoog voert of betoog opbouwt. Met een beetje filosofische hulp kom je ook als communicatiemanager verder.

Stappen in een Socratisch gesprek

Het doel van een Socratisch gesprek is om tot de kern van een vraag of probleem te komen. Hoe doe je dat?

1. Bepaal het thema van het gesprek (bijvoorbeeld: integriteit) en vertaal dat in een aantal vragen (voorbeeld: in wiens belang is het om integer te zijn? Of: maken 'goede bedoelingen' een handeling integer?). Kies één vraag. Deze vraag vormt de leidraad voor het hele gesprek.
2. Inventariseer concrete voorbeelden uit de eigen ervaring van de deelnemers waarin deze vraag aan de orde is. Elke deelnemer licht zijn voorbeeld kort toe. Voorbeeld: 'Toen ik als contactpersoon van mijn organisatie bij de leverancier kwam voor de laatste details in de offerte, kreeg ik een kistje met twee flessen wijn mee. Ik vond dat ik die kon aannemen, omdat ik me erdoor niet beïnvloed voelde, want de offerte was feitelijk al akkoord'.
3. Kies één voorbeeld. Welk is het meest interessant en vruchtbaar om de hoofdvraag [zie stap 1] te onderzoeken? Dit voorbeeld staat centraal tijdens het hele gesprek.
4. De voorbeeldgever vertelt het voorbeeld gedetailleerd en wel zo dat alle deelnemers zich kunnen verplaatsen in diens positie [zie stap 7]. Onderzoek de feiten (wie, wat, waar, wanneer, hoe), maar ook de gedachten en gevoelens van de voorbeeldgever in dit voorbeeld.
5. Spits het voorbeeld toe op een specifiek moment: één handeling, gevoel, gedachte, of besluit van de voorbeeldgever. Voorbeeld: zie stap 2, het moment van het aannemen van het kistje wijn + de gedachte: 'Er is niks mis mee om dit cadeau aan te nemen'.
6. Schrijf dit moment + handeling + oordeel uit tot een 'kernbewering', in de vorm: 'Toen ik ..., kreeg ik... en ik vond dat ik..., want...'. De kernbewering is een volle zin in de ik-vorm.
7. De andere deelnemers verplaatsen zich in de situatie van de voorbeeldgever. Let op: je verplaatst je in de situatie, niet in de persoon van de voorbeeldgever. Ieder blijft zichzelf.
8. Elk deelnemer schrijft zijn eigen kernbewering op; die

'HET DOEL IS OM UIT TE KOMEN OP RICHTING- GEVENDE UITSPRAKEN EN NIET OP "WOORDEN". DIE ZEGGEN NAMELIJK NIET ZO VEEL'

gaat over hetzelfde moment uit stap 5. De kernbewering is het antwoord op de vraag: 'Wat zie ik mijzelf doen, denken en voelen op dat moment?'. Het is een bewering over wat je jezelf ziet doen, niet over wat je – volgens enige code of wet – zou moeten doen.

9. Schrijf de kernbeweringen zó op dat iedereen ze kan zien en neem ze door. Welke overeenkomsten vallen op? Welke verschillen? Voorbeeld: bijna iedereen vindt dat je dat kistje wijn kunt aannemen, maar het gevoel dat je erbij hebt is bij iedereen anders. Of: de helft vindt dat het kan; de andere helft vindt dat het niet kan.
10. Bepaal welk verschil je verder met elkaar wilt onderzoeken. Formuleer dat weer in de vorm van een vraag. Voorbeeld: 'Is het aannemen van de wijn een voorbeeld van integer handelen, omdat het gaat om een cadeau van minder dan 35 euro en we ooit hebben afgesproken dat je cadeaus tot een waarde van 35 euro mag aannemen?'
11. Kijk terug op de inhoud van het hele gesprek en schrijf voor jezelf op: waar draait het dus volgens mij om bij integriteit? Dit is ieders persoonlijke antwoord op de uitgangsvraag.
12. Vergelijk deze antwoorden en bepaal waar consensus over bestaat. En wat is het dat nog verder onderzocht moet worden?
13. Kijk terug op het gesprek. Wat beviel? Wat kun je van deze gespreksvorm op andere momenten toepassen?

Bron: Vrije ruimte, filosoferen in organisaties. Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert. •