

Gepubliceerd in Opleiding en Ontwikkeling, 19e jaargang, nr. 10, oktober 2006, p. 22-24

Filosofie voor managers

Retorische, dialectische en poëtische taal in organisaties

Jos Kessels

Lead

Een socratisch gesprek doorloopt verschillende taaldomeinen: retorische, dialectische en poëtische taal. Wanneer er over fundamentele kwesties wordt gesproken is die laatste de enige taal die werkelijk effectief is.

In organisaties worden veel gesprekken gevoerd. Een speciale vorm van gesprek, gericht op het gezamenlijk verhelderen en ontwikkelen van visie, is de socratische dialoog. Daarin gaat het er niet om een bepaald probleem op te lossen of een beslissing te nemen, maar om een algemene, voor alle deelnemers belangrijke kwestie te analyseren. De socratische dialoog is een filosofische methode om fundamentele vragen te onderzoeken en ideeën te testen.

Veel gesprekken in organisaties zijn een spel van vermommingen. Een socratisch gesprek brengt mensen er toe geleidelijk die vermommingen af te leggen en met elkaar te onderzoeken waar het echt om gaat. Dit artikel beschrijft hoe je daarbij achtereenvolgens in verschillende taaldomeinen terecht komt, van retorische via dialectische in poëtische taal. Wanneer er over fundamentele kwesties wordt gesproken is die laatste de enige taal die werkelijk effectief is.

Zeus was in de Griekse mythologie de oppergod, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Olympus. Zijn naam Zeus betekent letterlijk 'stralende dag', een mooie naam voor de vader van de mensheid, warm, helder en zonnig. Maar Zeus is ook de bliksemslingeraar, de wolkentemmer, de donderaar die met geweld de kosmische orde bewaart en de loop der dingen naar zijn hand zet.

Het is algemeen bekend dat hij een sterke erotische bevoegdheid had: hij was om de haverklap verliefd op een of andere mooie vrouw. Dan verzong hij de meest uiteenlopende gedaanten om haar te verleiden - of om zijn nieuwste affaire verborgen te houden voor het jaloerse oog van Hera, zijn wettige echtgenote. Zo vermomde hij zich als zwaan om Leda in te palmen, als stier om Europa te ontvoeren, zelfs als gouden regen om de kamer van de mooie Danaë binnen te komen en Perseus bij haar te verwekken.

Ook mensen veranderen voortdurend van gedaante. Vermommingen spelen een belangrijke rol in ons bestaan. Ieder persoon is een verzameling maskers, rollen, veranderlijke verschijningsvormen. Dat is wat 'persoon' oorspronkelijk betekent, 'masker'. Vroeger hielden acteurs een masker voor hun gezicht, waar ze doorheen spraken, 'per sonorem'. Aan het masker herkende je het personage, de persoon. Maar zit er achter al die vermommingen van Zeus, achter die maskers van ons, iemand verborgen die wij werkelijk zijn? Kun je uit al onze gedaanten er één als de echte aanwijzen? En kun je die aan anderen laten zien? Of niet?

Rollen

Een van de bekendste antwoorden op die vragen is het verhaal van Peer Gynt, uit het gelijknamige toneelstuk van Ibsen. Peer Gynt gaat op zoek naar zichzelf, hij trekt de wereld in en probeert allerlei rollen uit, allerlei maskers, van pelsjager tot zakenman,

van verleider tot archeoloog, van slavenhandelaar tot sprookjesprins. Maar als hij aan het eind van zijn leven naar huis terugkeert weet hij nog steeds niet wie hij is. Hij trekt de wanhopige conclusie dat er helemaal niets achter al die maskers zit. We lijken allemaal op uien, zegt hij. Laag na laag kun je afpellen van je persoonlijkheid, rol na rol, en nooit stoot je op een kern. Nergens bereik je je diepste wezen. Je ziet hem dan verlaten op het toneel zitten, bezig een ui af te pellen. 'Wat een verbazend aantal lagen! Komt de kern nu nog niet te voorschijn? Nee, nog steeds niet! Tot het allerbinnenste toe zijn het allemaal huidjes, al kleiner en kleiner... Hoe grappig van de natuur!'

Nergens is een kern te vinden, is de boodschap. Wat je ook lijkt te zijn, uiteindelijk is alles buitenkant. Wij zijn rollen zonder speler, maskers zonder drager, een existentie zonder essentie. Wij zijn onze vermommingen, onze vele gedaanten. Meer is er niet.

Gesprekken: retorisch en dialectisch

Dit verhaal geeft een tegenwoordig veel gehuldigde mening weer. Maar wie socratische gesprekken voert met de 'mini-goden' van een of andere organisatie-Olympus – bestuurders, leidinggevendenden, managers – weet dat dit een onjuiste mening is. Daar komt immers een heel ander patroon uit naar voren.

Socratische gesprekken beginnen inderdaad vanuit rollen en vermommingen. We converseren, wisselen nieuwtjes uit, voeren het sociale spel op. Maskers zijn daar heel handig bij, zij maken het mogelijk contact te maken en tegelijk afstand te houden. Voldoende spannend en voldoende veilig.

Begint het gesprek werkelijk ergens over te gaan, dan wordt het eerst *retorisch*: sprekers beginnen elkaar te overtuigen. Ze verdedigen het ene standpunt, vallen het andere aan. Ze blazen als het ware hun rol op, maken zich breed in hun vermomming, zetten een heftig masker op. Soms beginnen ze daadwerkelijk met bliksems en donders te strooien om maar gelijk te krijgen en hun eigen wil door te kunnen zetten. De kunst van het socratische gesprek is dan om vrije ruimte te creëren, pas op de plaats te maken, de gehaastheid en de fixatie op probleemoplossen op te geven, zodat er een werkelijk onderzoeksgesprek op gang kan komen. Als dat lukt wordt het gesprek *dialectisch*, dat wil zeggen de toon van debat verandert in die van een dialoog. In plaats van elkaar te willen overtuigen beginnen de sprekers elkaars standpunten te onderzoeken. Dat vergt dat je oordelen opschort, dat je kunt luisteren naar wat een ander vindt, dat je opvattingen naast elkaar kunt zetten in plaats van tegenover elkaar. Het vergt ook dat je vragen kunt stellen in plaats van alleen maar antwoorden te geven. En het vergt dat je in de war durft te raken. Want zo'n gesprek levert allerlei invalshoeken op, een scala aan ideeën en wijzen van denken. Dat kan ontregelend zijn. De kunst is die verwarring toe te laten, het uit te houden op 'de plek der moeite', je te focussen op het onderzoek zonder het voortijdig af te breken om weer tot actie te kunnen overgaan. Voor Olympiërs is dat vaak lastig, gewend als ze zijn om de lakens uit te delen.

Poëtische taal

Als je in staat bent een dialoog te voeren ervaar je misschien dat zich nog een heel ander gesprek kan ontwikkelen, een gesprek dat gekleurd wordt door wat in de filosofische praktijk 'het poëtisch argument' is gaan heten. Het kan dan namelijk gebeuren dat mensen beginnen te formuleren wat hun werkelijk aan het hart gaat, wat hen werkelijk raakt, waar het voor hen eigenlijk om draait. *Poiësis* betekent letterlijk het maken van werkelijkheid, het scheppen van voorstellingen die een realiteit zichtbaar maken of oproepen. De poëet, de dichter, is degene die woorden vindt die

dat kunnen, woorden die kloppen, woorden waarvan je zegt: ‘Ja, zo is het precies’. Het poëtisch argument is de poging onder woorden te brengen hoe het werkelijk is, en dus ook wie jij zelf werkelijk bent.

Als dat gebeurt in een gesprek, als deelnemers elkaar zo vertrouwen dat ze hun poëtische argumenten durven te formuleren, krijg je een heel ander gesprek. Het lijkt of ze hun vermomming afleggen, hun masker weghalen, en laten zien wie ze werkelijk zijn. Dat is bijzonder, het is weldadig en verbindend. Het is soms ontroerend en indrukwekkend.

Dit is volgens mij het punt waar Socrates in zijn gesprekken mensen naar toe probeerde te leiden. ‘Dikwijls in mijn voorbije leven bezocht mij dezelfde droom’, zegt hij in de Phaedo, ‘nu eens in deze, dan in die gestalte, maar steeds met dezelfde boodschap: “Socrates, dien de kunst der Muzen en beoefen haar”.’ De kunst der Muzen, dat is het opzoeken van wat je raakt, het onder woorden brengen wat er werkelijk toe doet, het afleggen van je vermomming. De kunst der Muzen is achter de maskers te kijken. Het is niet eenvoudig onder woorden te brengen wat daar te zien is. Je hebt er een andere taal voor nodig, de taal van de dichter. Taal die het verborgene onverborgen maakt. Dat is wat het Griekse woord voor waarheid, *alètheia*, letterlijk betekent, onverborgenheid. De Muze en de dichter maken het verborgene onverborgen, zij maken de waarheid zichtbaar. Uiteindelijk is dat het enige in een gesprek dat werkelijk effectief is.

Plek der moeite

Het zal duidelijk zijn dat het onder woorden brengen van waar het je werkelijk om gaat een kwetsbaar gebeuren is, zeker in organisaties. En het zit ook nog eens vol paradoxen en contradicties. Want met je hoofd kun je alles nog zo goed op een rijtje hebben, als je wilt onderzoeken wat je aan je hart gaat, wat er achter je eigen masker zit, moet je ook enigszins je verstand durven verliezen. Dat is altijd zo wanneer Eros in het spel komt. Als je verliefd wordt, verlies je ook je verstand. Je geeft je over, je laat je raken, je laat je betoveren. Dat is verwarrend, ontregelend, pijnlijk soms. Het ene moment ben je de hemel te rijk, het andere zit je in zak en as. Rijkdom en armoede wisselen elkaar af. En toch wil je daar, op die plek der moeite zijn. Omdat je het gevoel hebt dat je daar het meest tot je recht komt. Omdat je bij je geliefde wilt zijn. Omdat je door haar of hem pas ten volle kunt zijn wie jij zelf bent.

Sterker, je wilt ‘verwekken bij het schone’, zoals Socrates het noemt. Dat is zijn definitie van geraaktheid: dat wat je aan je hart gaat vruchtbaar willen maken.

Verwekken bij het schone, ontwikkelen wat je raakt, het tot vorm brengen zodat het vrucht kan dragen. Pas dan kom je zelf in vorm, kun je je eigen vorm realiseren. En ook dit is paradoxaal, dat je je vorm pas vindt als je hem durft te verliezen, als je niet krampachtig vasthoudt aan je bekende, vertrouwde manier van doen.

Dit is de scholing waar het in Socrates’ gesprekken steeds om ging, scholing van Eros. En die begint met productief maken van het poëtisch argument, dat wat achter onze maskers zit, onder onze vermommingen. Juist bestuurders en leidinggevendenden, de vormgevers van de samenleving, de architecten van het maatschappelijk verband, probeerde Socrates te verleiden tot het afleggen van hun vermommingen. Juist hen wilde hij laten formuleren wat er werkelijk toe doet en rekenschap geven van waar het in de kern om draait. Dat ligt voor de hand. Zij zijn het immers die, om richting te kunnen geven, voelbaar, mededeelbaar moeten maken waar het echt om gaat.

Betovering

Managers en bestuurders beschouwen zich bij voorkeur niet als dichters. Eerder als retorici, als doorgewinterde overtuigers. Maar ook zij blijken, soms tot hun eigen verbazing, poëtische argumenten te formuleren in een socratisch gesprek. En dat moet ook. Want Socrates had gelijk, juist van hen, de vormgevers van het goede leven, mag je verwachten dat zij onderscheid kunnen maken tussen visie en illusie, tussen inspiratie en begoocheling, tussen waarheid en vermomming. Dat kan alleen als je heersende betoveringen durft te ontmaskeren, illusies te onderzoeken, als je het spel van vermommingen kent en weet door te dringen tot wat er achter zit, waar het werkelijk om gaat.

Dat is waar socratische gesprekken op gericht zijn.

Filosofie is een belangrijk vak voor managers.

Dr. Jos Kessels is partner van Het Nieuwe Trivium en auteur van *Het poëtisch argument. Socratische gesprekken over het goede leven*. Boom, Amsterdam, 2006.

E-mail: jos.kessels@hetnieuwetrivium.nl