

Waarom eigenlijk?

Over de waarde van filosofie in organisatie

Erik Boers, Jos Kessels

“Hé daar, kan het wat zachter? Dat kun je toch niet maken!”
“Wat kun je niet maken?”
“Zo staan ruziën op de gang”
“Ruziën? Jij denkt dat we staan te ruziën?”
“Ja, zo klinkt het.”
“Hmm ... En waarom zou dat niet mogen?”
“Nou ja, zeg! Dat doe je toch niet! Hou je fatsoen.”
“Hoezo?”
“Ruzie maken op de gang, waar allerlei collega's bij staan, dat doe je niet.”
“Sorry, ik wil niet de indruk wekken ruzie te maken, noch met Arjan hier of met jou. Maar ik begrijp je niet precies. Waarom heb je het eigenlijk over ruzie? Is ieder meningsverschil gelijk een ruzie? En wat heeft dat met fatsoen te maken? Of met het feit dat er andere mensen bij staan?”
.....

Hier is een filosoof aan het werk. Op de gang, bij het koffieapparaat. De filosoof doet 'opvattingenonderzoek'. Hij stelt vragen over waarom we doen wat we doen, waarom we ergens iets van vinden. Soms is dat lastig, soms flauw, soms ook hard nodig. Een filosoof probeert te achterhalen wat de onderliggende redenen zijn van iemands mening. Het fragment hierboven begint met een duidelijk oordeel: 'Zoiets doe je niet!'. Dan volgt het onderzoek: het oordeel wordt expliciet gemaakt ('Dit is ruzie en ruzie maak je niet waar andere mensen bij zijn'). Vervolgens wordt het oordeel onderbouwd (het gaat niet om fatsoen maar om het feit dat er anderen bijstaan). Dit levert weer nieuwe vragen op, naar verheldering van de onderliggende opvattingen ('Waarom noem je dit ruzie? Wat is er mis mee als er anderen bijstaan?'). Bovendien worden de opduikende opvattingen kritisch getoetst: kloppen ze wel? ('Is er niet veeleer sprake van een meningsverschil dan van een ruzie?'). Zo zet de filosoof je aan het denken over iets wat in eerste instantie vanzelfsprekend is – of hij nu van buiten de organisatie komt of niet. Die stelselmatige verwondering over wat vanzelfsprekend lijkt staat centraal in de filosofie. Dat is wat Socrates, de exemplarische voorvader van de filosofie, deed als hij met de opinieleiders uit zijn tijd in gesprek ging over de vraag 'hoe (samen) te leven'.

Filosoferen, niet helpen of oplossen

Mag je deze manier van doorvragen ('Hoezo? Waarom vind je dat? Wat bedoel je daarmee?') wel filosofie noemen? Moet je daar nou wijsbegeerte voor gestudeerd hebben? Nee, je hoeft niet vijf jaar of langer filosofie gestudeerd te hebben om zelf filosofisch werk te kunnen doen. Het is net als met leidinggeven, je begint er aan op enig moment en al doende leer je het. Natuurlijk, het kan helpen als je er een gerichte opleiding voor volgt. Maar er zijn genoeg mensen die er zonder zo'n studie aan beginnen – en die in de praktijk nog beter blijken te zijn dan de officieel afgestudeerden. Leiding geven is nu eenmaal een natuurlijke en noodzakelijke rol in organisaties. Hetzelfde geldt voor filosoferen. Je ontkomt er niet aan. Op welke plek je in een organisatie ook zit, als leidinggevende of professional zul je soms samen met anderen moeten nadenken over onderliggende visies op je werk, over de keuzes die je impliciet maakt, over wie of wat je wilt zijn.

Maar wordt met dit ‘kinderlijke doorvragen’ de filosofie niet te simplistisch neergezet? Vergis u niet! Kinderlijk doorvragen is een hele kunst. Mensen over hun opvattingen ondervragen is niet zo eenvoudig als het lijkt. Het is net als met de schilderijen van Karel Appel, die hebben wel veel gemeen met kindertekeningen (felle kleuren, vertekende voorstellingen, spetters en slordige lijnvoering), maar ondertussen veronderstellen ze een volwassen ambachtelijkheid. Zo vereist ook het filosofisch doorvragen een methodische vasthoudendheid. Mensen hebben dikwijls genoeg de behoefte om hun opvattingen eens kritisch tegen het licht te houden. Dan kunnen er mooie, diepzinnige gesprekken ontstaan. Maar het gaat lang niet altijd goed. Dan slaat de toon van het gesprek om, van bezinning naar overtuiging, van rust naar opwinding, van distantie naar felheid. En uiteindelijk wil men oplossingen genereren, vaststellen wat er nu besloten moet worden. Of op zijn minst advies geven, hulp bieden, iets doen. Op die manier worden tweede orde vragen, over mentale modellen, omgebogen naar eerste orde antwoorden, over de werkelijkheid die je vanuit die mentale modellen wilt bewerken. De verwondering verdwijnt, er is immers een probleem dat moet worden aangepakt. Waar mensen problemen gaan oplossen of hulp bieden houdt het filosoferen op, is onze ervaring. Het gewicht van de crisis drukt het denken in de hoek. Adrenaline en daadkracht treden er voor in de plaats. Wij mensen hebben weliswaar een natuurlijke behoefte aan reflectie, maar die behoefte wordt nogal eens opzij geschoven door onze drang tot actiegericht denken: snel zien waar het probleem zit en snel bedenken van creatieve oplossingen – het heftige maar kortstondige genoeg van de deskundige.

Hoezo geen waarom?

Mag je überhaupt wel op deze manier doorvragen? Mag je deskundigen lastig vallen met tweede orde vragen? Coaches, supervisors, opleiders en adviseurs leggen ons regelmatig deze vraag voor. Hen is geleerd om nooit de ‘waarom vraag’ te stellen. Daarmee zou je mensen te zeer ter verantwoording roepen. Dan zouden ze zich aangevallen voelen, in de verdediging schieten of zich schuldig beginnen te voelen. Inderdaad roep je als filosoof de ander ter verantwoording. Maar hierbij is van groot belang dat het gesprek geen probleumlading of crisissfeer krijgt. Filosoferen is: op een afstandje naar iemands oordeel of handeling kijken. Het is niet die persoonlijke stellingname aanvallen of veroordelen. Het is prima dat iemand iets vindt, bijvoorbeeld dat je geen ruzie maakt waar collega’s bij staan. De vraag is alleen, wat zit daar aan waarden-volle opvattingen onder. Daarbij helpt het zeker om niet enkel met de ‘waarom-vraag’ te werken. Probeer het eens met ‘hoezo’. Of met: wat bedoel je daar precies mee? Hoe dan ook, **als filosoof probeer je een onderzoek naar de samenhang tussen begrippen, opvattingen en waarden tot stand te brengen.** En niet de vinger op persoonlijke knopen te leggen. Hier duikt een andere valkuil op: naast helpen, oplossen en adviseren moet je er ook voor waken te gaan psychologiseren. Deze tendens is sterk aanwezig bij HR-professionals. Psychologiseren betekent dat je niet op zoek gaat naar redeneringen van mensen, maar naar knopen in het persoonlijk (gevoels)leven. In het gespreksfragment hierboven zou je, als je psychologiseert, vragen krijgen als: Waarom maak jij nooit ruzie op de gang? Waar ben je bang voor? Wat houdt je tegen? Wat zit daar in jou? Etc. Je signaleert dan een persoonlijk probleem en duikt vervolgens het hulpverlenend jargon in. Exit filosofie. Exit open verwondering.

Professionele onnozelheid

Er zijn vele valkuilen voor wie wil filosoferen in organisaties. Samengevat vraagt het filosofisch doorvragen om een houding van stelselmatige professionele onnozelheid. Maar waarom zou je je al die moeite getroosten als mensen in eerste instantie toch vooral zitten te wachten op opleiders, adviseurs en coaches die oplossingen aanreiken en hulp bieden? Wat levert filosoferen op? En hoe ziet het er in de praktijk precies uit? In het vervolg willen we op deze vragen antwoord geven door stil te staan bij een wat uitgebreider voorbeeld.

Filosofie is letterlijk het streven naar inzicht of wijsheid. Het specifieke van de filosoof is dat hij net zo lang doorvraagt tot die inzichten duidelijk worden, tot er een beeld ontstaat van wat wijsheid is. De filosoof daagt je uit rekenschap te geven van je ‘verborgen bestuurders’, de diepgewortelde opvattingen die je handelen sturen. Zodat je die kunt toetsen op hun geldigheid, hun verstandigheid, hun wijsheidsgehalte. En hun strategische waarde. Dat klinkt abstract. Laten we een voorbeeld geven.

Casus

Een grote organisatie, namelijk een ministerie, wilde meer verantwoordelijkheid in het veld leggen. Hoe konden ze ervoor zorgen dat verschillende bestuurlijke niveaus (Rijk, Provincie, Gemeente e.d.) op een goede manier samenwerken? Dat is een lastige, complexe kwestie waar zij dagelijks mee te maken hebben, maar ook nooit tijd voor om eens grondig te onderzoeken. De werkdruk is zo groot en de overheidsagenda zo overbelast dat dieper gravende gedachtewisselingen zelden plaatsvinden. Toch zien bestuurders het grote belang van een grondiger reflectie wel degelijk in. Daar immers toets je de validiteit van centrale richtinggevende ideeën. Met dat oogmerk startte het ministerie een serie ‘bestuurlijke dialogen’ op, met betrokkenen van de verschillende niveaus. Wij werden verzocht die gesprekken vorm te geven en te begeleiden.

Elk gesprek kreeg de vorm van een diner pensant – je moet het nuttige met het aangename verenigen. Het begon om vier uur ’s middags, werd onderbroken voor een korte maaltijd, en duurde daarna tot negen uur. Om zo’n grote vraag over interbestuurlijke samenwerking hanteerbaar te maken koppelden we haar aan een concrete casus. We geven hier één voorbeeld. Een wethouder vertelde hoe hij in zijn stad ‘groene’ ontwikkeling, van natuur en milieu, wilde verbinden aan ‘rode’ ontwikkeling, de uitbreiding van een industrieterrein. Samen met allerlei betrokkenen had hij jarenlang gewerkt aan een breed gedragen bestemmingsplan. Tegen het einde van de rit had een partij die niet in het overlegplatform zat bezwaar aangetekend tegen het plan: in de Milieu Effect Rapportage was te weinig rekening gehouden met enkele beschermde vogelsoorten. Er werd een nieuw onderzoek uitgevoerd. Dat bevestigde het oordeel van de klagers. Daarop werd het hele plan stopgezet.

De wethouder was ‘ontgoocheld’. Plotseling zaten alle bouwplannen op slot, tot in de verre omtrek toe. Hij ervoer de conclusie van het rapport ‘als een klap in de knieholten’. ‘Alsof de overheid zelf tijdens het spel de spelregels wijzigde’. De zaak woog extra zwaar voor hem omdat er een landelijke bouwopgave lag voor de stad. Die was nu niet te verwezenlijken vanwege het natuurbeleid. ‘Ik heb wel een groen hart’, zei hij, ‘maar je kan toch niet zomaar alle bouwplannen stilleggen!’

Wat hield goede bestuurlijke samenwerking hier in? En hoe kon je onder zulke omstandigheden een evenwicht tot stand brengen tussen stedelijke en groene ontwikkeling? Dat was de vraag die hij in het gesprek aan het gezelschap voorlegde. Zelf had hij die vraag ongeveer als volgt beantwoord: In dit geval kun je als wethouder het beste de hele kwestie terugleggen op het bordje van het Rijk, omdat dan de verantwoordelijkheid komt te liggen waar zij hoort: wie tegenstrijdige regels maakt moet zelf maar op de blaren zitten. Maar anderen zouden in zijn plaats een heel andere redenering hebben gevolgd. Je kon bijvoorbeeld met de klagers gaan praten om hen ‘mede-eigenaar’ te maken van het probleem. Je kon hulp vragen aan het ministerie, je kon uitzoeken of je de kwestie op een technische manier moest aanpakken (aanvullend ecologisch onderzoek doen, vogel experts inschakelen etc.), of op een juridische manier (je eigen positie in kaart brengen, naar de landsadvocaat stappen en het gevecht aangaan) of op een sociale manier (allianties vormen). Dat waren heel andere vormen van bestuurlijke samenwerking. Zo waren er allerlei zienswijzen.

Wat was hier de beste optie? Wat is verstandig bestuurlijk handelen in zo’n geval? Tijdens het gesprek leek de grootste moeilijkheid te zitten in de vertraging van het tijdpad, het loslaten van een plan waar je zelf veel in hebt geïnvesteerd, waar je in gelooft en wat je liefst zo snel mogelijk realiseert. Dat is uitermate lastig. Toch concludeerden de deelnemers aan het gesprek dat juist dat onontkoombaar was om goede bestuurlijke samenwerking in stand te houden. Je had nu eenmaal anderen nodig. Dat vergde dat je als bestuurder in staat was ruimte te maken voor afwijkende opvattingen, dat je niet gevangen zat in één manier van kijken naar de werkelijkheid, maar dat je wendbaar en flexibel bleef, ook ten opzichte van je eigen opvattingen. Natuurlijk, makkelijk gezegd, moeilijk gedaan. Maar alleen zo kon je ervoor zorgen dat partijen als gelijkwaardigen om de tafel zaten. En dat is toch wat je als bestuurder wil, samenhang in bestuurlijke verhoudingen.

Het goede leven

Hier hadden we een aantal ‘verborgen bestuurders’ in beeld, diepgewortelde opvattingen die je handelen als professional sturen. En door ze te vergelijken met elkaar ontstond er ook een inzicht in wat verstandigheid of wijsheid in dit geval inhielden. Plus wat die van je vergen: de moed om afwijkende opvattingen toe te laten, het vermogen een gekoesterd idee los te laten, onder ogen zien dat je ook degenen die het niet met je eens zijn nodig hebt. Dat is wat je als filosoof doet, doorvragen tot dit soort inzichten duidelijk wordt. Beelden van het goede leven, zoals het in de filosofie heet. Geen abstracte, algemene beelden, geen louter lege concepten waar zoveel fundamentele discussies op stuk lopen, maar beelden die gekoppeld zijn aan eigen ervaring, aan concreet handelen. Beelden van hoe je in een lastige situatie, hoe ongewis of conflictueus ook, op een verantwoorde wijze het hoofd koel kunt houden. ‘Senioriteit’ noemt In ’t Veld dat. ‘Meesterschap’ heette het in de klassieke filosofie, de kunst om in een concreet, specifiek geval het goede leven vorm te geven. En uit te leggen waarom dát het goede is.

In onze ogen is het van groot belang dit soort onderzoeksgesprekken te voeren. Iedereen weet dat leidinggeven of besturen het vermogen is mensen te verbinden rond een idee, een visie. Maar wat in een concreet geval de juiste visie is, of hoe je die verbinding tot stand brengt, waar precies het evenwicht ligt tussen eigen verantwoordelijkheid en die van een ander, tussen doen en laten, ruimte maken en grenzen stellen, daadkracht en geduld - voor al dat soort vragen heb je een zekere mate van bezonnenheid nodig, lenigheid van geest, grootmoedigheid ook. En karakter. Anders zullen je antwoorden nauwelijks draagkracht hebben, nauwelijks invloed.

Dat is wat een filosoof doet: hij vraagt naar de juiste visie en naar hoe je mensen rond die visie kunt verbinden. Alleen niet, zoals veel mensen denken, op een puur abstracte manier maar dicht bij de ervaring, aansluitend op de dagelijkse praktijk. Veel mensen hebben het idee dat filosofie bestaat uit abstracte theorieën die juist mijlenver van de praktijk staan, dat filosofen onbegrijpelijke diependenkers zijn, ongevaarlijk maar ook vrijwel onnuttig, dat je bestand moet zijn tegen ellenlange dodelijk saaie monologen als je met een filosoof in zee gaat. Zulke filosofen zijn er ook, filosofie is immers een academische discipline. En sommige academici kunnen mooie verhalen vertellen, die ook nog relevant zijn voor leven en werk in organisaties. Maar het ‘filosofische handwerk’ is conceptuele analyse, gezamenlijk visieonderzoek. En daarmee leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

Wanneer wel en niet filosoferen

Wanneer ga je met een filosoof in zee? We geven u drie redenen, die in het bovenstaande voorbeeld ook speelden. Eén: je hebt een filosoof nodig als je wilt werken aan gezamenlijke visieontwikkeling. Twee: als je zogenaamde tweede orde-vragen wilt onderzoeken, dat wil zeggen vragen die niet zozeer over de praktijk gaan als wel over het denken over de praktijk, over de mentale modellen die wij er op nahouden. Drie: om ‘discours’ te ontwikkelen. Wil je de samenhang van een organisatie en het leiderschap van haar voortrekkers versterken, dan is er een stijl van werken nodig waarin inhoudelijk belangrijke kwesties openhartig en diepgaand besproken kunnen worden. Dat heet ‘discours’, een vorm van gesprek waarin mensen die werken aan een gemeenschappelijk doel op een grondige manier van gedachten wisselen. Net als de bestuurders uit het boven beschreven voorbeeld hebben organisaties soms grote behoefte aan ‘discours’. Dat is wat de filosoof doet, of hij nu filosofie gestudeerd heeft of niet. En dat is geen overbodig geklets, maar een noodzakelijke discipline.

Wanneer moet je niet met een filosoof in zee gaan? We geven ook drie contra-indicaties. Eén: als je een concreet probleem wilt oplossen (in plaats van naar visies te zoeken). Twee, als je adviezen wilt (in plaats van iemand die je zelf laat nadenken). Drie, als je verantwoordelijkheid bij een ander wilt leggen, een inhoudelijk deskundige, een interim manager, iemand die zelf interventies pleegt (in plaats van discours en onderzoek op gang te brengen). Filosofen zijn gespecialiseerd in het op gang brengen en begeleiden van denkprocessen. Daarin ligt hun specifieke expertise, in de reflectie, niet in het zelf op de plaats van de manager gaan zitten.

Erik Boers en Jos Kessels zijn filosoof en partner van Het Nieuwe Trivium
www.hetnieuwetrivium.nl