



Hans Bolten

■ Gerard van der Molen

Een kritisch onderzoek naar het spreken in organisaties

Afrekenen met schijntaal

Wanneer ik het hotel binnenloop waar we hebben afgesproken, zit Hans Bolten al bij de receptie op me te wachten. De filosoof (foto) is met de trein naar Amersfoort gekomen. Het is vrijdag en hij zal vandaag in de stad overnachten om in het weekend een training te verzorgen bij de Internationale School Voor Wijsbegeerte (ISVW) in Leusden. We verhuizen voor ons gesprek naar een tamelijk ongezellig restaurantgedeelte van het hotel. Daar praten we ruim drie uur over de socratische methode: een kritisch onderzoeksgesprek naar begrippen, opvattingen en meningen.

Hoe ziet het huidige landschap van de praktische filosofie eruit?

“Ik heb met die uitdrukking ‘praktische filosofie’ nooit zoveel gehad. Er wordt meestal een tegenstelling gesuggereerd met de academische filosofie, die dan vaak ‘bloedeloos en abstract’ wordt genoemd. Die tegenstelling is er niet. Wie zegt dat die er wel is, weet gewoon niet veel van filosofie. Het is wel zo dat er binnen Nederland nu veel meer mensen werkzaam zijn buiten de academie of het onderwijs dan dertig jaar geleden, mensen die met hun filosofische bagage columns schrijven, in organisaties werken, of een consult doen.”

Jij doet met je filosofische bagage andere dingen, zoals het toepassen van de socratische methode. Wat is dat?

“De socratische methode is het in beeld brengen van welke opvattingen mensen hebben, wat ze vinden, wat voor mening ze hebben, welke denkbeelden en hoe ze die uitspreken in taal. En vervolgens gaan we kijken of dat enig hout snijdt, of het klopt. Dus kritisch onderzoeken, analytische filosofie. Dat kun je lastig in je eentje doen. Sommige mensen kunnen een heel eind komen als ze hun eigen gedachten niet al te erg censureren, maar je hebt altijd je eigen blinde vlekken. Een socratisch gesprek is een gezamenlijk onderzoek, maar tegelijkertijd doe je een onderzoek naar jezelf. Het meest belangrijke is juist niet het in twijfel trekken, maar luisteren. Horen wat je zelf zegt, wat een ander zegt, dat ook onthouden, in je geheugen opslaan. Waar reageert iemand nou precies op: op mij of op een reden die ik heb gegeven voor iets, of geeft hij een reden voor een standpunt, dat hij verder nog niet benoemt, enzovoort. Als je goed luistert, komen de vragen vanzelf wel. Dan zit je niet ‘met welke vraag moet ik nu stellen’. Wat je als socratisch vragensteller doet, is systematisch elke werkelijkheidsdefinitie

in twijfel trekken. Je onderzoekt iemands werkelijkheidsbeeld en manier van spreken; dat neem je onder de loep en daar zet je zo nu en dan het mes in. Ik heb wel eens gehad dat een deelnemer in een workshop tegen een andere deelnemer zei: ‘Ik snap helemaal wat je bedoelt!’ Dat was mooi, want ik vond het zelf een vaag verhaal. Ik vroeg: ‘Kun je me dan eens uitleggen wat die ander dan bedoelt?’ Hij zei: ‘Ja, nee, dat voel je gewoon, dat is niet uit te leggen.’ Dus ik antwoordde: ‘Oké, jij snapt wat er bedoeld wordt, maar als ik vraag wat er bedoeld wordt, zeg je ‘ja, nee, dat kan ik niet uitleggen’. Dus je kunt niet uitleggen wat je begrijpt?’ Het socratisch gesprek dwingt je om te laten zien wat je begrippen betekenen.”

Wat kan een kritisch onderzoek naar wat er gezegd wordt opleveren?

“Soms gebruik je een woord dat niet in de dagelijkse praktijk functioneert. Je bent met een woord in de weer dat eigenlijk in jouw praktijk geen betekenis heeft, maar je verbaliseert het wel. Zo gaat het heel vaak binnen organisaties. Ik noem dat schijntaal: begrippen die in organisaties als wisselgeld over de tafel gaan, die je gewoon als jokers kunt inzetten. Binnen de GGZ bijvoorbeeld, gaat het over een patiënt x of y en dan zegt iemand: ‘Nou, dat moeten we toch maar niet doen want dan komen we wel met zijn of haar autonomie in moeilijkheden.’ Dat woord gaat dan heel snel heel vaak over tafel, maar wat dat is die autonomie, of wat dan in dit geval die autonomie zou zijn die in het geding komt, daar stelt niemand een vraagteken bij. Zodra je daar de vinger op wilt leggen is het uiterst vaag waar het over gaat. Kijk, als je een patiënt vastbindt aan de muur of zo, dan weet je wel dat het niet in de haak met is die autonomie. Dan is het niet zo moeilijk om er een uitspraak over te doen. Maar in veel andere gevallen is het nogal duister. Wat je doet, is de mensen laten spreken over de werkelijkheid, in gewone taal die ze zelf begrijpen. Dan kun je

meters maken.

Het leukst is als iemand met een model aankomt. Dan heb je, socratisch gezien, feest. Er is altijd wel iemand die na vier uur praten roept: 'Ik heb er nog eens even over zitten nadenken, ik weet helemaal hoe het moet. Mag ik even wat op het bord tekenen?' En daar komen ze dan, de rondjes, de driehoekjes, de pijltjes en de ballonnetjes. Dan staat er zoiets als $L = V \times C$. Dat was in een gesprek over humor en lachen. Diegene legde uit dat Lachen het product was van Verwachtingspatroon en Culturele bagage, of iets in die geest. Ik zei toen iets in de trant van: 'Ik snap die 'maal' niet: waarom niet 'min' of 'plus' of 'wortel'. Wil je mij eens voordoen hoe je een verwachtingspatroon met culturele bagage vermenigvuldigt?' Wat je doet is zo'n metafoor serieus nemen, boter bij de vis doen."

Moet je als hrd-professional dus alle modellen waar je mee werkt kunnen uitleggen?

"Als iemand zegt 'Ja ik werk met dat model in de praktijk en dat is door drieduizend wetenschappers onderzocht en dat deugt gewoon...!', dan moet je in ieder geval laten zien wat je eronder verstaat."

Gaat niet alles piepend en krakend stilstaan, als je bij elk begrip een vraag stelt?

"Je kunt elk begrip onderzoeken, maar niet allemaal tegelijkertijd. Kijk, filosofie in de woorden van Hegel, is 'de verkeerde wereld'. Dus om bij elke werkelijkheidsdefinitie van iemand vragen stellen, is in zekere zin niet normaal. Als de ober straks komt en vraagt 'Heeft u zin in nog een biertje?', en ik zeg: 'Hoezo is dat bier dan, waar baseer je dat op?', dan is dat niet normaal. Normaal is dat ik zijn werkelijkheidsdefinitie, namelijk 'dit is bier', accepteer, als ik vind dat het bier is. Anders komen we niet tot handelen. Dus in socratische zin betekent het stellen van

vragen – namelijk waarom noem jij de dingen zoals je ze noemt – dat je een rem op de loop der handelingen zet, een spaak in een of ander wiel steekt. Dat vinden anderen niet bij voorbaat leuk en je loopt de kans dat je de meute over je heen krijgt, je maakt jezelf daar niet op voorhand heel populair mee. Dus dat houden mensen ook niet zo heel lang vol. De vraag is dus: om wélke reden zou je iets willen onderzoeken? Wat is de relevantie? Je aandacht gaat uit naar die uitspraken en begrippen waarvan je denkt 'we moeten toch eens even uitvlooien hoe dat zit'. Dus het gaat over de centrale begrippen in een bepaald beroep of in een organisatie. Stel iemand ligt op een sterfbed met veel pijn. En dat iemand dan zegt: 'Meneer heeft een nog niet geëxpliciteerde doodswens'. Dan is de vraag: wat is dat nu? Meneer heeft wel een doodswens, maar niet geëxpliciteerd, leg dat nou eens uit. Dan kom je waarschijnlijk uit bij een punt waarop iedereen zegt: 'Dat weten we helemaal niet, want meneer heeft domweg niks gezegd.' Maar dan heb je de vraag of iemand een doodswens heeft, als hij het zegt. Mensen zeggen wel eens 'Ik wou dat ik dood was'. Hebben die dan ineens een doodswens? Hoe zit dat nou, dat zijn toch gangbare begrippen? Dat lijkt een academische discussie, maar dat is het niet, want ergens zal een arts gaan beslissen of hij zijn handtekening zal gaan zetten."

"Als je je als filosoof bij een organisatie wilt laten inhuren, dan zou een arbeidscontract er als volgt uit moeten zien: je krijgt 150.000 euro per jaar, je mag doen en laten wat je wilt, maar wij hebben elk moment het recht om je eruit te schoppen. Kijk, dan kun je daadwerkelijk daar als filosoof te werk gaan; je bestaan op het spel zetten."

Wat moet je vooraf regelen wanneer je met een socratisch gesprek in je organisatie wilt beginnen?

“Op de keper beschouwd, als je het in de ultieme harde vorm doet, hoeft er helemaal niks. Maar dan kunnen er allerlei dingen gebeuren, die je niet wilt in een organisatie. Dus is het handig om een aantal dingen van tevoren af te kaarten: dat de deelnemers er uit vrije wil zitten en dat ze het doel van de bijeenkomst onderschrijven, dat het duidelijk is dat ze het over een betreffend onderwerp hebben en dat het niet uitmaakt wat er uitkomt. Het gaat er niet om iets op te lossen en daar ben je dus ook niet mee bezig.”

Is het noodzakelijk dat bij een socratisch gesprek in een internationale setting iedereen dezelfde taal beheerst?

“Nee, niet per se, maar als iemand de taal niet goed beheerst, gaat het anders lopen

bedoelt, dan zou je aan andere werkvormen kunnen denken. Bijvoorbeeld dingen laten opschrijven op flipovers. Dan gaat de vaart er wat uit, maar hebben mensen wel de tijd om te reflecteren of ze bedoelen wat er staat. Ik zou van tevoren wel aan de deelnemers vragen wat ze verwachten qua openheid bijvoorbeeld.”

Er zijn managementteams die al jaren in hun eigen soort Engels samenwerken, dus waarom dan niet ook bij een socratisch gesprek?

“Ja, als er nu een communicatiemoeilijkheid is, dan was die er gisteren en eergisteren natuurlijk ook. Dus het kan wel eens van belang zijn om het erover te hebben. Je kunt er gif op innemen dat wat zich dan tijdens een socratisch gesprek afspeelt, zich ook in het echt afspeelt.”

Je bent aan een boek bezig over de socratische methode?

“Ja. Het boek is bedoeld voor iedereen die er meer over wil weten en geen filosofische bagage heeft. Het moet voor het eind van het jaar af zijn.”

Moet de socratische methode opgenomen worden in de universitaire filosofieopleiding?

“Ik denk wel dat dat nuttig zou zijn, afhankelijk van de richting binnen de filosofie. De Angelsaksische filosofie is namelijk al wel erg verwant met de socratische methode: je onderzoekt opvattingen; wat zit erachter, wat is de samenhang. Goede analytische filosofie is in feite de socratische methode.” ■

“De kern van de socratische methode kun je in vier seconden uitoefenen”

dan wanneer hij het wel goed beheerst. Je moet er wel alert op zijn dat betekenissen, die je op meer manieren kunt vertalen, enkel op één manier gebruikt gaan worden. En vaak duurt het, als het niet je moedertaal is, iets langer om adequaat te kunnen reageren. Als je ontzettend moet gaan zoeken in taal en je daarom dingen gaat zeggen, die wel in de buurt komen, maar niet precies zijn wat je

Voorbeelddialoog van een socratisch gesprek

Louise is afdelingshoofd op een hogeschool en doet in een leergang leiderschap mee aan een seminar socratische vaardigheden.

"Heeft iemand een vraag waar hij in het werk wel eens tegenaan loopt?"

"Ja, ik wel."

"Ah... wat is jouw vraag, Louise?"

"Wat is eigenaarschap?"

"Kun je een situatie beschrijven, waarin die vraag speelde?"

"Ja, vorige week. Een medewerkster zou notulen maken van onze vergadering en die aan de deelnemers toesturen. Dat was de afspraak, maar ze mailde die eerst naar mij, met de vraag of het zo goed was."

"En dat heeft iets met 'eigenaarschap' te maken, Louise?"

"Ja!"

"Kun je dat uitleggen?"

"Nou ja, ze vroeg in die mail of ik nog kans zag om de notulen na te kijken."

"Ja, en?"

"Dat lijkt mij nogal duidelijk! We hadden afgesproken dat ze de notulen meteen naar de deelnemers zou sturen en nu komt ze mijn goedkeuring vragen!"

"Maar wat heeft dat dan met 'eigenaarschap' te maken, Louise?"

"Nou ja, eh..., kijk..... hoe zal ik het zeggen?"

"Wat die medewerkster daar doet, Louise, of niet doet, kun je dat eens beschrijven met behulp van het woord 'eigenaarschap'?"

"Hoe bedoel je?"

"Kun je een zin formuleren die beschrijft wat die medewerkster doet, maar dan wel een zin waar het waar het woord 'eigenaarschap' in zit. Zoiets als: 'Ze bleek over veel eigenaarschap te beschikken.' Snap je?"

"Ja, pfff... Moet dat?"

"O nee hoor, het hoeft niet. Kun je er iets over zeggen?"

"Nee, dat is lastig met dat woord. Dat is nu net..."

"Kun je eens kijken of dit lukt, Louise: los van dit verhaal: kun je een zin formuleren, maakt niet uit waarover, die iemand kan uitspreken in een alledaagse situatie, waarin het woord eigenaarschap voorkomt?"

"Eh, iemand kan zeggen dat hij eigenaar is van een auto."

"Dat is 'eigenaar'. Ik vroeg 'eigenaarschap'."

"Ik zou het niet weten."

"Nee? Ken je geen situaties waarin iemand het woord 'eigenaarschap' gebruikt?"

"Nee, ik gebruik het zelf nooit. Ja, nu op dit moment, maar dat is omdat het bij ons in de organisatie rondgaat."

"Het gaat rond in de organisatie, maar je gebruikt het zelf nooit, zeg je. Wie is daar dan de eigenaar van volgens jou?"