



‘Sla meerduidigheid niet plat’

Filosoof Erik Boers zet zich in voor meer bezinning op de werkvloer. Door bestuurders en managers poëzie voor te lezen hoopt hij hen uit hun ‘vergadertaal’ te trekken en de ruimte voor verbeelding groter te maken. ‘Filosofie is een oefening in geestelijke lenigheid.’

door Djuna Spreksel beeld Amke

Filosoof Erik Boers (1960) begint een bezinnend gesprek altijd met poëzie. Mede afhankelijk van het thema van de dag kiest hij een gedicht uit en brengt dat tweemaal ten gehore aan zijn publiek, dat bestaat uit bestuurders, toezichhouders, managers en andere werknemers. Een van zijn favoriete gedichten is ‘Een streep’ van Toon Tellegen. Hij leest voor: *‘Ik trok een streep;/ tot hier,/ nooit ga ik verder dan hier./ Toen ik verder ging/ trok ik een nieuwe streep,/ en nog een streep./ De zon scheen/ en overal zag ik mensen,/ haastig en ernstig,/ en iedereen trok een streep/ iedereen ging verder.’*

Hoe is het voor je om dit te horen, op deze doodgewone morgen? Waar gaat het gedicht over, en kun je daarop

reflecteren? Dit zijn vaak de eerste vragen die Boers, begeleider van bezinnende gesprekken binnen organisaties, stelt aan de groep die hij voor zich heeft. Het gedicht van Tellegen raakt aan een veelvoorkomend thema, vertelt hij: het trekken van grenzen. Boers: ‘Mensen werken vaak te hard en lopen zichzelf voorbij. Als je daarover een gesprek gaat voeren, is men vaak geneigd direct naar oplossingen te gaan zoeken. De poëzie laat zien dat de taal allerlei registers heeft om ergens op te reflecteren. De vergadertaal die mensen gewend zijn om binnen organisaties te spreken is iets anders dan bezinnende, meerduidige taal. Door een gedicht word je uit je dagelijkse zijn getild, en ga je een ruimte in om gezamenlijk te bezinnen.

Poëzie roept op tot verwondering: wat is hier nu gaande?’

Er wordt heel wat nagedacht binnen organisaties, vervolgt Boers, maar dat is vaak een instrumentele manier van denken. Hij richt zich op wat hij het substantiële denken noemt – wat zit er onder of achter een bepaalde gedachtegang? Boers: ‘De kunst is om mensen te helpen om te verwoorden wat de waarden of beginselen zijn op basis waarvan ze handelen. Daar komen ze zelf vaak niet aan toe, omdat ze alweer doorgaan naar de volgende brandhaard.’

Dagelijks brood

Toen Boers aan het einde van zijn studie filosofie aanwezig was op een symposium met managers en adviseurs zag ►

hij dat mensen in organisaties allerlei filosofische vragen stellen, maar dat ze niet altijd de structuur, taal en tijd hebben om met die vragen aan de slag te gaan. 'Neem de volgende kwestie: ik neem beslissingen op basis van mijn beeld van de werkelijkheid, maar hoe weet ik of dat beeld klopt? Die vraag stellen filosofen ook. Ze hebben er ook een vakgebied voor: de epistemologie, die zich richt op de vraag hoe kennis tot stand komt. Voor filosofen is het een interessante puzzel, maar voor mensen binnen organisaties is het een prangende vraag, op basis waarvan ze beslissingen nemen.'

Boers beseft niet alleen dat filosofische vragen in allerlei werk- en organisatieverbanden worden gesteld; hij zag ook dat men daar binnen de muren van de filosofiefaculteit niets van afwist. 'Terwijl ik me realiseerde: mensen binnen organisaties zijn filosofen. Ze verlangen naar wijsheid, en hebben die ook nodig. En ze ontwikkelen een vorm van wijsheid die anders is dan de wijsheid van filosofen binnen de academie – ik noem ze vaak de filosofen van het dagelijks brood.'

Boers wilde filosofie dichter bij het leven van alledag brengen. Als student startte hij met enkele geïnteresseerde docenten de masteropleiding filosofie van management en organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Na zijn studie trad Boers een aantal jaren in dienst als management-opleider bij Philips Electronics, vooral om te ervaren hoe het is om als werknemer jezelf in een groot bedrijf staande te houden. In 1999 richtte hij met filosoof Jos Kes-

sels Het Nieuwe Trivium op, een organisatie die denkgesprekken voor professionals begeleidt. Inmiddels is Het Nieuwe Trivium onder Boers' leiding onderdeel geworden van Comenius Leergangen, een opleidingsinstituut dat zich richt op wijs leiderschap.

Stropdas

Boers maakt gebruik van socratische gesprekstechnieken waarbij aan de hand van een casus een vraagstuk uitgeloozen wordt. Maar in feite omvat zijn methode alle talige kunsten: naast de dialectica (de studie van het logisch redeneren) ook de retorica (de kunst van de welsprekendheid) en de grammatica. Er worden schrijf oefeningen gedaan, debatten en betogen gehouden, maar ook odes, dankwoorden en levens- en treurliederaren ten gehore gebracht. Daar komen volgens Boers prachtige, diepzinnige contemplaties uit. 'Interim-managers laat ik weleens een klaaglied zingen, bijvoorbeeld over het noodlot wat hen treft. Ze komen langs en moeten alle vuile klusjes opknappen.'

Mensen krijgen aan de hand van zulke vormen een rol toebedeeld, zegt Boers, waardoor ze vrijer durven na te denken en zich trainen in vrijmoedig spreken. Tegelijkertijd wordt een andere, bekende rol afgeschud. Zo vraagt Boers werknemers vaak om aan het begin van de bijeenkomst hun stropdas af te doen. Ook dat helpt om de vergadertaal even los te laten. 'Om op het niveau van de substantie te komen, is het belangrijk dat mensen zich kwetsbaar durven op te stellen en voor hun eigen verhaal durven te gaan staan.'



Erik Boers

(1960) is filosoof. Hij was medeoprichter van de master filosofie van management en organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en was ook jarenlang als gastdocent aan die opleiding verbonden. In 2022 promoveerde hij op de geschiedenis en de theoretische onderbouwing van het socratisch gesprek. Momenteel is hij *philosopher in residence* bij Comenius Leergangen, een opleidingsinstituut voor bestuurders en managers.

Dat hoeft zeker niet altijd aan de hand van kunstvormen, vindt Boers. 'Mensen die elkaar nog niet goed kennen, laat ik elkaar interviewen over hun jeugdjaren – wie wil bezinnen, moet immers eerst ontmoeten. Of mensen gaan aan de slag met morele deugden. Marcus Aurelius begint zijn *Persoonlijke notities* met wie zijn leermeesters waren en wat hij van hen heeft geleerd. Het kan een goede oefening zijn om op te schrijven van wie je wat hebt geleerd in je leven, en op welke manier.'

Boers wijst erop dat de meeste mensen een groot deel van hun leven doorbrengen binnen organisatiestructuren, maar dat wie aan het roer van een onderneming komen te staan daar vaak niet voor opgeleid zijn. Het zijn goede vakmensen die doorgroeid zijn naar

'Door een gedicht word je uit je dagelijkse zijn getild'

leidinggevende posities. ‘Zonder dat ze het beseffen, krijgen ze een morele taak toebedeeld, namelijk die van opvoeders van karakters. Het is belangrijk om erbij stil te staan dat de manier waarop zij iets voorleven voor een ander betekenisvol kan zijn. Maar hoe weet je dat je op de goede manier voorleeft?’

Woningtekort

Schandalen hebben er de laatste jaren voor gezorgd dat bestuurders vaak niet vertrouwd worden, ziet Boers. Het gevoel heerst dat degenen die verantwoordelijk zijn voor het geheel grote groepen mensen laten zitten. ‘Bij bestuurders zie ik dat toenemende regelgeving ervoor zorgt dat ze nauwelijks aan iets anders toekomen dan aan het opvolgen van die regels. Vroeger had een regel een ruime betekenis en fungeerde die als een voorbeeld. Tegenwoordig worden regels strikt juridisch begrepen: als iets waar niet vanaf geweken kan worden. Dat is ingegeven door het idee dat alles eerlijk geregeld moet worden. Maar die aanpak ondermijnt juist het vertrouwen, want regels zijn vaak niet toereikend of zelfs in strijd met elkaar. Wat moet je dan? Dan heb je wat aan een filosofisch, bezinnend gesprek.’

Bewust reflecteren op leiderschap, morele dilemma's en goede manieren om met elkaar in gesprek te gaan, ontstond na de Tweede Wereldoorlog voor het eerst binnen overheidsinstellingen, waaronder zorginstellingen en scholen, vertelt Boers. ‘Overheidsinstellingen zijn vaak broedplaatsen voor wat later ook de commerciële omgevingen binnensijpelt. Zo is het ook met reflecteren op ethisch handelen en morele oordeelsvorming. Eerst gebeurde dat vooral in bijvoorbeeld ziekenhuizen, nu ook steeds meer in commerciële bedrijven. Die hebben tegenwoordig afdelingen die naden-

‘Mensen binnen organisaties verlangen naar wijsheid, en hebben die ook nodig’

ken over bedrijfswaarden en ethische manieren van samenwerken.’

Doordat op publieke voorzieningen ook marktwerking werd toegelaten, zijn bovendien sommige overheidsverantwoordelijkheden terechtgekomen in de semipublieke sector en bij commerciële bedrijven, ziet Boers. Binnen die domeinen zorgt dat voor allerlei nieuwe dilemma's, en is filosofie misschien wel belangrijker dan ooit. ‘Neem het tekort aan woningen. Waar je een tijd geleden nog gemakkelijk een goedkoop huis kon vinden, is dat nu onmogelijk geworden. Binnen geprivatiseerde woningbouwcorporaties speelt de vraag: hoeveel gentrificatie mogen we toelaten? Wat is daarin rechtvaardig? Hoe zorgen we dat er ook huizen zijn voor mensen die geen grote beurs hebben?’

Geen oplossing

Het allerbelangrijkste bij bezinnende gesprekken en vraagstukken is wat Boers betreft dat de oplossing even op zich laat wachten. Hij schuift weleens aan bij een zelfevaluatie van een raad van commissarissen, waarin bijvoorbeeld aan de orde wordt gesteld hoe het komt dat er afspraken worden gemaakt, maar dat niemand zich daar vervolgens aan houdt.

‘Het is dan zaak te voorkomen dat binnen tien minuten de volgende afspraak op de flip-overs verschijnt. In plaats daarvan gaan we, zoals ik dat noem, een ontschuldigend onderzoek aan,’ zegt Boers. ‘Want misschien is het wel goed dat je je niet aan afspraken houdt – dat

hangt ervan af wat er gaande is. Filosofie is niet zozeer bezig met waarheidsvinding, maar met betekenisgeving. Je ontdekt samen: deze waarden staan op het spel, hier schuren ze met elkaar en daar vind ik iets van. En een ander vindt weer iets anders. Aan de ene kant is houvast prettig, vandaar de afspraken, maar aan de andere kant is het ook zaak rekening te houden met ontwikkelingen, en kan enige flexibiliteit evengoed belangrijk zijn.’

Vanuit de kennis van die complexiteit kun je weer een stapje verder gaan en waarden tegen elkaar afwegen. Maar steeds zonder een oplossingsgerichte houding aan te nemen, waarschuwt Boers. Anders dan bedrijfsethici tijdens een moreel beraad reikt hij dan ook geen oplossingen aan voor ethische dilemma's. Boers wil in organisaties filosoferen, en niet óver, benadrukt hij. ‘Filosofie is een oefening in geestelijke lenigheid. Mensen willen meerduidigheid vaak platslaan en liever niet te veel onderlinge verschillen toelaten. Maar de wereld is nu eenmaal niet eenduidig. Het is een groot goed om verschillende visies te kunnen zien als een verrijking van de duiding. Zo leer je de meerduidigheid van de wereld te omarmen.’ **F**