

# “Denken in een denk

ANDERZIJD > Filosofie en Management

Plato voor managers.  
Seneca voor managers.  
Kant voor managers.  
U hebt ze waarschijnlijk  
al zien liggen in de  
boekenwinkel, de boekjes  
die de manager aansporen  
om zijn kennis van de  
filosofie bij te spijkeren.  
Maar heeft de manager  
wel iets te leren van de  
filosoof? Of is die filosofie  
toch in hoofdzaak  
gebakken lucht, die de  
manager geen return on  
investment te bieden  
heeft?

**H**et concept 'filosofie voor managers' doet vele filosofen de wenkbrauwen fronsen. Zo ook **Tom Speelman**, vandaag aan de slag als consultant bij Perco, maar in een vroeger leven onderzoeker aan de vakgroep wijsbegeerte en moraalwetenschappen aan de Universiteit Gent. *"Filosofie kan natuurlijk zeer nuttig zijn voor iedereen, maar een korte opleiding voor managers lijkt toch te veel op een 'quick win' of een 'cosmetische ingreep'. Als mensen het echt menen, dan zijn ze beter af om effectief filosofie te studeren als onderdeel van een algemene ontwikkeling, in plaats van voor die quick wins te kiezen."*

## METHODE

*"Als ik een vraag krijg van een manager, is dat meestal omdat er al vanalles misgelopen is in het bedrijf, en hebben ze al vele andere consultants ingeroepen, zonder resultaat."* **Kristof Van Rossem**, die als filosoof zijn diensten aanbiedt aan bedrijven, is ervan overtuigd dat filosofie kan bijdragen door een vorm van reflectie in het bedrijf te brengen. *"Sommige conflicten zijn nu eenmaal niet zo makkelijk op te lossen, zeker als je met mensen werkt, en die overstijgen soms het bereik of het psychologisch inzicht van de manager. Dan dringt zich een fundamentele reflectie op over de drijfveren van medewerkers of de missie van de organisatie. En*

*daar word ik dan voor gevraagd."* De 'methode' die Kristof Van Rossem gebruikt, is die van het Socratisch Gesprek. *"Tijdens een Socratisch gesprek kan je een fundamentele reflectie doen over belangrijke zaken, terwijl je tegelijk inzicht krijgt in de praktische problemen."*

**Erik Boers** zit op dezelfde lijn. De medeoprichter en eigenaar van Het Nieuwe Trivium, die bovendien mee aan de wieg stond van de studierichting Filosofie van Management en Organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, legt het zo uit: *"Wat managers kunnen leren van filosofen is dat ze even gedwongen worden uit de instrumentele rationaliteit, het doelgericht oplossen, te stappen, en hun aandacht te brengen naar een meer substantiële rationaliteit. 'Waar is het nu alweer om begonnen?' Dat zorgt voor wat rust en diepgang, maar vooral voor meer voor een gevoel van richting. Waarom doe je wat je doet? Waarom is het goed? Dat proces levert binding op, en revitalisering."*

## VRAGEN STELLEN

En ook hier is het de methode die de bovenhand neemt, eerder dan de wetenschap. *"Het gaat er niet om filosofie te leren, maar te leren filosoferen. Het aanleren van een rigor, een discipline om structureel na te denken",* zegt Erik Boers. *"Mensen in organisaties stellen heel filosofische vragen, bijvoorbeeld 'hoe weet ik*

## ! De essentie

1. *Filosofie kan zijn nut in het bedrijfsleven hebben, en in eerste instantie als een manier van denken, een ingesteldheid die draait om reflectie, kritisch denken, vragen stellen.*
2. *De gekende '... voor managers'-boeken, die laat je best links liggen als je nog op zoek bent naar vakantieliteratuur.*
3. *Maar net zo goed laat je de écht zware turven liggen. Te verwarrend, onleesbaar. En van weinig nut.*

# rijandige omgeving”

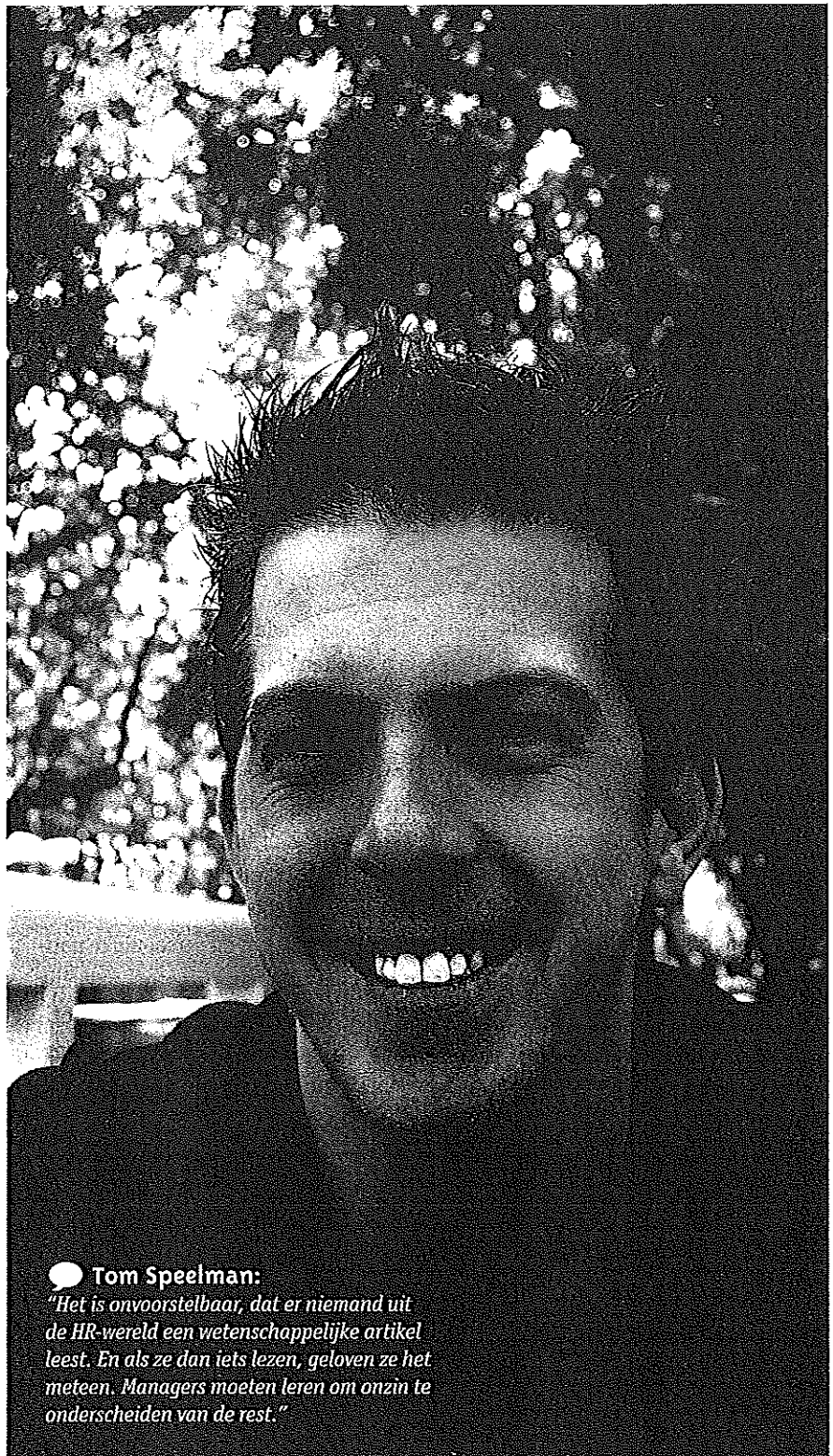
*of mijn beeld van de werkelijkheid klopt, want daar moet ik mijn beslissing op baseren?’ Filosofisch gesproken is dat een epistemologische vraag, dat gaat over kennistheorie.”*

Ook Tom Speelman heeft het over de vragen die in de filosofie worden gesteld, en waar managers gebruik van kunnen maken. *“De filosofie is nog altijd de methode bij uitstek om verborgen, foute vooronderstellingen te ontdekken. Ze stelt constant de cruciale vraag: ‘is het nu eigenlijk wel correct wat ik denk?’ Mensen vragen zich immers altijd af of wat ze denken juist is, terwijl de vraag eerder moeten zijn*

***“De filosofie is de methode bij uitstek om foute vooronderstellingen te ontdekken.”***

*‘waar ben ik fout geweest?’. Filosofie is geen zoektocht naar het bevestigen van je ideeën, maar een methode om je opvattingen uit te dagen”.* Tom Speelman neemt het voorbeeld van de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), een test waarbij mensen opgedeeld worden in zestien verschillende types, los gebaseerd op de Jungiaanse theorie. *“Mensen, managers, lezen en horen over die test, gebruiken hem zonder nadenken en stellen dan de vraag waar ze bevestiging vinden voor de toepasbaarheid ervan. Dit terwijl de filosofische vraag net zou zijn wat er eigenlijk allemaal mis is met die test, wat er scheelt met het mensbeeld dat daar uit voortvloeit.”*

Daarom kunnen mensen uit de bedrijfswereld, en zeker de HR-verantwoordelijken maar beter iets weten over hoe wetenschap in elkaar zit, over hoe een redenering wordt opgebouwd, hoe je een drogredenering herkent, hoe je weet wanneer iets wetenschappelijk is. Tom Speelman: *“Het valt hierbij op dat ik het ►*



**Tom Speelman:**

*“Het is onvoorstelbaar, dat er niemand uit de HR-wereld een wetenschappelijke artikel leest. En als ze dan iets lezen, geloven ze het meteen. Managers moeten leren om onzin te onderscheiden van de rest.”*

*nut van de filosofie voor managers vooral in de hardere kant van de filosofie zie: wat is wetenschap, wat is gedegen mensbeeld om mijn managementinterventies op te baseren en hoe herken ik onzin? Hierbij gaat het dus niet de zachte kant van de filosofie die zich eerder bezig houdt met 'zingevende' vragen.*

*pelijke én pseudofilosofische boeken bevestigen dit zonder twijfel. Managers zouden moeten leren zich te wapenen tegen kwakzalverij en zich beter de filosofische methode toeëigenen om onzin te onderscheiden van de rest. Dit is veel harder, veel droger en een pak uitdagender dan wat er nu in de 'filosofie voor management'-hype wordt aangeboden."*

## **"De filosoof is de specialist in reflectie"**

*"Eigenlijk is het dan ook onvoorstelbaar, dat er zelden iemand uit de HR-wereld een wetenschappelijke artikel leest of ooit de filosofische vraag stelt hoe ze goede wetenschap kan herkennen. En als ze dan wel iets lezen", vervolgt hij zijn betoog, "geloven ze het bijna meteen. De opmars van de managementgoeroe's en de oneindige berg populaire pseudowetenschap-*

### **ANGST VOOR VRAAGTEKENS**

Maken filosofie enerzijds, en het bedrijfsleven anderzijds niet deel uit van twee totaal verschillende werelden? Filosofie gaat toch over het tijdloze, over het absolute, terwijl bedrijfs-wereld hier en nu actief is? Kristof Van Rossem: *"Het is een mooie vraag want het steunt op een zeer oud beeld, zowel van het bedrijfsleven als van de filosofie. Maar het is inderdaad een andere context. Toch zijn er in het bedrijfsleven niet alleen kortetermijnvragen, maar ook complexere zaken die reflectie vergen. De vraag naar wat een eenvoudig productieproces is, of wat het nut is van maatschappelijk verantwoord ondernemen, en of er grenzen zijn aan de groei.*

**Erik Boers:**  
*"Het is niet dat ze niet denken, maar ze doen dat oplossingsgericht, creatief, en heel weinig beschouwend, terugkijkend, verdiepend, want dat kan tot twijfel leiden. Managers hebben het wel eens over 'Analysis paralysis': van te veel nadenken ga je haperen"*

## **Literatuurlijstje**

**Welke filosofische boeken zouden deze filosofen aanraden aan (HR-)managers?**

**Kristof Van Rossem:** "Ik ben samen met Hans Bolten een boek aan het schrijven, 'Socratisch Meesterschap', en ik zou dat aanraden, omdat het heel praktisch is, en heel realistisch beschrijft wat er nodig is voor het begeleiden van een Socratisch gesprek in een organisatie. Van de klassiekers zou ik Plato lezen, en dan meer bepaald de Laches, en dat met de ogen van de hedendaagse HR-manager. Dat wordt niet op een schotelletje aangeboden, maar je moet het twee of drie keer lezen om te begrijpen wat er eigenlijk gebeurt, hoe Socrates omgaat met de mensen, hoe hij de 'onderneming' leidt."

**Erik Boers:** "Wat voor mij een heel inspirerend boek is, zijn de persoonlijke notities van Marcus Aurelius. Die man was én een vooraanstaand filosoof –namelijk een stoïcijner– én hij was keizer van het Romeinse Rijk. Die deed elke dag filosofische oefeningen in de vorm van dagboeknotities, die nu in verschillende versies, en onder verschillende titels beschikbaar zijn. Dat is leuk om te lezen én er zitten een aantal interessante observaties tussen. Ook Cicero is boeiend om te lezen –de mans was advocaat, filosoof en consul."

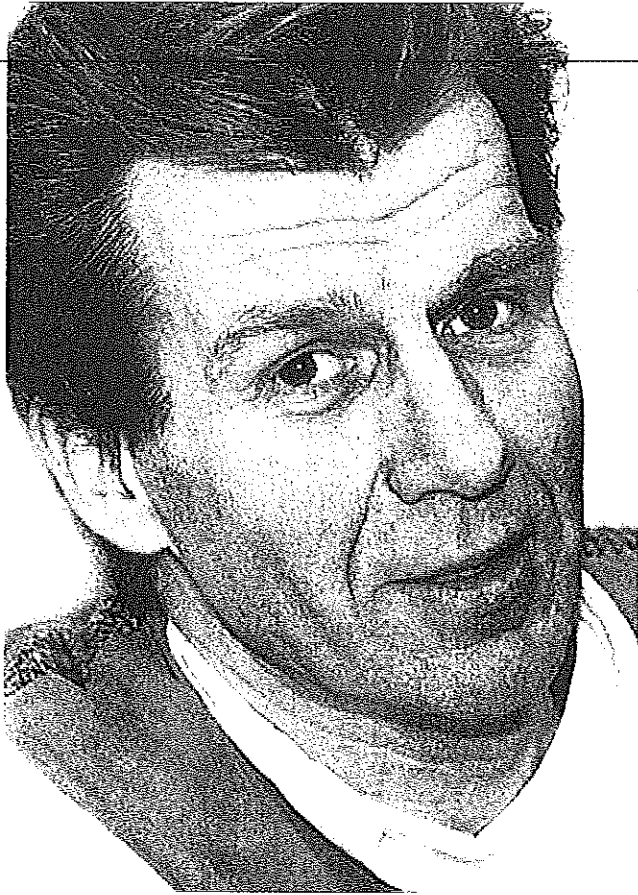
**Tom Spielman:** "Ik zou de audio-box van Johan Braeckman aanraden, 'Kritisch denken - Hoorcollege over het ontwikkelen van heldere ideeën en argumenten'. Maar bijvoorbeeld ook Nicolas Taleb met zijn boek *De Zwarte Zwaan*, over de onvoorspelbaarheid. Op de website van Skepp staan bijvoorbeeld ook zeer interessante, kritische stukken over de goeroes van deze tijd. Voor HR professionals die graag dieper graven, is ook de website van de VZW Evidence Based HRM een absolute aanrader."

*Dat zijn verregaande vragen die niet oplossingsgericht zijn, maar waar je toch praktisch nut van kunt krijgen. Ze behoeven reflectie, en de filosoof is de specialist in reflectie."*

### **TRUKENDOOS**

Toen Erik Boers zelf aan de slag ging als opleider bij Philips Electronics, ervoer hij zelf hoe het eraan toegaat in een bureaucratische organisatie, met directeuren, adjunct-directeuren... "Ik merkte daar hoe lastig het is om te blijven denken in een denkrijdige omgeving. Je wordt daar namelijk helemaal platgeslagen. Ik heb zelf aan den lijve ondervonden hoe het is om graag dingen te maken zonder daar al te lang bij stil te staan", zegt hij. "Dat bedrijven denkrijdige omgevingen zijn, heeft te maken met de verschillende vormen van denken. Het is niet dat ze niet denken, maar ze doen dat oplossingsgericht, creatief, en heel weinig beschouwend, terugkijkend, verdiepend, want dat kan tot twijfel leiden. Managers hebben het wel eens over 'Analysis paralysis': van te veel nadenken ga je haperen." De angst om vraagtekens te zetten heerst heel sterk in de bedrijven.


Al die vraagtekens zetten en steeds jezelf en je denkbeelden over mensen, de maatschappij en je bedrijf kritisch bekijken, dat is net wat



de filosoof-manager zou doen. "Het gaat dus vooral over de methodische twijfel", zegt Tom Speelman. "Maar er zijn ook andere filosofische bijdragen waar het bedrijfsleven kan profiteren. Het kan bijvoorbeeld qua ethisch ondernemen net zo goed over de Kantiaanse visie op ethiek gaan die stelt dat wanneer je je daden als algemene regel zou kunnen opvoeren, je goed bezig bent. Als je spreekt over maatschappelijk verantwoord ondernemen, is John Stuart Mill relevant, wanneer hij zegt dat zijn vrijheid tot daar gaat waar hij schade toebrengt aan anderen."

Voor Kristof Van Rossem blijft het Socratisch gesprek een belangrijke methodologie om heel praktisch te werk te gaan. "Of je dan als filosoof aan die managers iets leert, is niet op voorhand te zeggen", zegt hij. "Het Socratische gesprek is van alle vormen van reflectie de meest intensieve en verregaande. Dat heeft te maken met het feit dat je in groep samen op zoek gaat naar de waarheid van opvattingen over concrete ervaringen. Je onderzoekt of de argumenten die de deelnemers hebben waar zijn en hun redeneringen kloppen. Wat mensen dus vinden over hun bedrijf en hun omgeving wordt grondig onderzocht, en daarbij valt veel onzin weg omdat de groep zich daar kritisch over uitlaat."

Ook Erik Boers heeft een aantal methodieken die hij gebruikt bij bedrijven. Zijn 'trukendoos'



**Kristof Van Rossem:**  
"Er zijn in het bedrijfsleven niet alleen kortetermijnvragen, maar ook complexere zaken die reflectie vergen. Dat zijn verregaande vragen die niet oplossingsgericht zijn, maar waarbij je toch praktisch nut van kunt krijgen. Ze behoeven reflectie, en de filosoof is de specialist in reflectie."

komt uit de vrije kunsten, de *artes liberales*. Dialoogvoering of dialectica in de taal van Plato, of de retorica, het voeren van debatten of betogen; en tenslotte de grammatica, het schrijven, waarbij de platgeslagen taal in organisaties weer tot leven komt. "Het zijn heel sterk vormgerichte disciplines, die je denken scherper maken en vorm geven. En je doet dat best in gespreksvorm, niet individueel."

## BOEKEN

Ja, er staat een pak rommel op de 'Filosofie voor managers'-plank in de plaatselijke boekenwinkel. Daar zijn onze drie gesprekspartners het over eens. "Je vindt gebakken lucht in de filosofie-afdeling van de bibliotheek, én in de managementboeken", zegt Kristof Van Rossem flijtjes.

Hij raadt managers dan ook aan om boeken te lezen die geen gebakken lucht zijn, gelijk wat het onderwerp is. "Egoloos managen, bijvoorbeeld, dat klinkt allemaal mooi, maar waar gaat dat over? Ik heb dat nog nooit gezien?"

Moet een manager dan Plato en Heidegger gelezen hebben? Erik Boers denkt van niet, althans niet in eerste instantie. "Dat brengt alleen maar in de war", zegt hij. "De manager moet geen ander vak leren, hij moet gewoon

zijn eigen vak beter doen. En dat betekent dat hij moet stilstaan, en nadenken over de grote vragen. En als hij dat doet, zal automatisch de neiging ontstaan om te gaan lezen wat anderen erover gedacht hebben. Dan kan je academische filosofie gaan lezen, maar het moet wel in die volgorde gebeuren." De Plato voor Managers, Kant voor Managers, Seneca voor Managers of dergelijke boeken vinden in zijn ogen niet veel genade, want ze doen hem te veel denken aan een flauwe bloemlezing, zoals je dat ook hebt met Chinese spreekwoorden. "Ze doen geen recht aan de filosoof in kwestie, maar ook niet aan managers, alsof die te dom zijn om dat soort dingen te bedenken."

TIMOTHY VERMEIR 