

Begeleidingskunde is in de eerste plaats een vak dat in de praktijk wordt beoefend. De vraag lijkt dus gerechtvaardigd wat je als praktijkbeoefenaar aan moet met boeken die op meer filosofische leest zijn geschoeid. De filosoof Martin Heidegger had hierover - net als over veel andere zaken - een uitgesproken mening. Hij merkte ooit op dat het er niet om gaat wat je met de filosofie kunt doen, maar wat de filosofie met je doet. In deze bijdrage een verkenning van vijf boeken met uiteenlopende filosofische invalshoeken en perspectieven.

Er gaapt een grote kloof tussen denken en voelen, tussen hoofd en hart. En dat maakt, stelt Jos Kessels in *Het poëtisch argument* (2006), dat wij door louter logisch denken en redeneren niet in beweging komen. Alleen wanneer wij geraakt worden, gebeurt dat. Kessels behandelt in zijn boek socratische gesprekken in de vrije ruimte over organisatievragen en dilemma's. Hij neemt je mee die ruimte in, en laat je meekijken en luisteren naar de taal in het gesprek waarin aan bod komt wat ertoe doet. Hij doet dat zowel analytisch en beschouwend, als speculerend en met oog voor de schoonheid en poëtische dimensie van de ontmoeting.

Zo schrijft hij over de plotselinge verbondenheid die in een groep ontstaat wanneer een van deelnemers, naar aanleiding van een indringende casusbespreking, plotseling volschiet. 'Misschien waren de geraaktheid van de vrouw, haar onmacht en haar verlangen de situatie kloppend te krijgen, een uiting van het in onze natuur ingebakken vermoeden van hoe we zijn als we uit één stuk zijn, één geheel, een ongedeelde eenheid. Zij kon dat vermoeden voelbaar maken. En daardoor konden wij het ons herinneren. Want het gelijke herkent het gelijke.' Om dat gevoel van herkenning te kunnen meemaken, stelt Kessels, is het nodig om je gebruikelijke manier van denken op te geven. Het is, zo citeert hij de psychiater en dichter Kopland, in zekere zin nodig je verstand te verliezen

# *Hartstochtelijk pleidooi voor anders denken*

VERKENNING VAN VIJF BOEKEN

Joris BRENNINKMEIJER

en de bereidheid om vanuit een staat van onbevangen ontvankelijkheid 'iets door het harnas van de conventionele rede te laten dringen'.

Het is juist die conventionele rede die centraal staat in *Denkgereedschap 2.0* (2010), van de hand van Paul Wouters. De auteur (zie het interview elders in dit nummer) verricht daarin twee knappe ondernemingen. Allereerst legt hij op toegankelijke wijze het denken van een aantal klassieke filosofen uit. Dat doet hij door hun denken te gieten in de vorm van wat hij denkgereedschap noemt. Hamer en beitel zijn bijvoorbeeld de instrumenten van de wezensdenkers Plato en Aristoteles; de koevoet is van Hegel en de decoupeerzaag is het gereedschap van Ludwig Wittgenstein.

In de tweede plaats laat Wouters zien dat wie deze denkgereedschappen loslaat op organisatievragen, per gereedschap volledig andere vragen en antwoorden verkrijgt. De grootste verdienste van het boek is voor mij dat het laat zien welke rijkdom en mogelijkheden aan vragen er bestaan. Het gaat daarbij niet om het vinden van de perfecte vraag. De kunst is om zo direct en eenvoudig mogelijk te vragen naar wat je werkelijk te weten wilt komen.

Vragen stellen René ten Bos en Mollie Painter-Morland bij voortdurend in hun boek *Bedrijfsethiek* (2013). Hun centrale onderwerp betreft de vraag naar het goed en kwaad in organisaties; de belangstelling daarvoor neemt toe, door de onvrede over de heersende moraal in het bedrijfsleven. In het boek komt een rijke variatie aan thema's en onderwerpen uit het hedendaagse organisatieleven voorbij: beloning en bonussen, klokkenluiders, maatschappelijk verantwoord ondernemen en globalisering. De auteurs confronteren deze met de inzichten van een keur aan filosofische denkers. En dat levert voortdurend prikkelende conclusies op.

Een mooi voorbeeld is de bespreking van leiderschap; de auteurs stellen dat er sprake is van een verregaande esthetisering daarvan: 'Leiderschap wordt mooier gemaakt dan het in feite is. Wat we in die leiderschapsstudies tegenkomen, beschrijft meestal niet het daadwerkelijke gedrag, maar een soort ideaalplaatje van leiders.' Ze laten zien dat sublieme termen als charisma-tisch, inspirerend of transformationeel leiderschap alleen goed te begrijpen

zijn als uitingen van ons streven leiderschap mooi te maken. Esthetisch leiderschap gaat boven ethisch leiderschap en het goede moet buigen voor het mooie. Wellicht benoemen de auteurs hier indirect een schaduwzijde van het poëtische argument: we maken de zaken er mooier mee dan ze feitelijk zijn.

De waarde van het boek is dat de schrijvers laten zien dat achter ogenschijnlijk goed gefundeerde opvattingen over wat goed en kwaad is, een veel complexere werkelijkheid schuilgaat. De filosofie helpt een handje om dieper en kritischer na te denken over de organisatiepraktijk waarin wij opereren.

Ethiek is er ook in Bert Coenens *Coaching de oorlog verklaard!* (2014), als de auteur stelt dat er meer aandacht mag komen voor de ethische aspecten in het denken en handelen van de begeleidingskundige. Na een periode waarin de methodische ontwikkeling van supervisie en coaching centraal heeft gestaan, is het volgens Coenen nu tijd om een relationele en contextuele dimensie aan het vak toe te voegen. Hij spreekt in deze van een relationele ethiek; er is in het



Drs. J.H. Brenninkmeijer is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling en is redactielid van dit tijdschrift. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.

## BESPROKEN

Jos Kessels (2006). *Het poëtisch argument*. Amsterdam: Boom. ISBN 978 90 850 6205 5.

Paul Wouters (2010). *Denkgereedschap 2.0*. Rotterdam: Lemniscaat. ISBN 978 90 477 0216 0.

René ten Bos & Mollie Painter-Morland (2013). *Bedrijfs-ethiek*. Amsterdam: Boom. ISBN 978 94 610 5035 9.

Bert Coenen (2014). *Coaching de oorlog verklaard!* Rotterdam: 2010 Uitgevers. ISBN 978 94 9095 116 0.

Paul de Blot (2006). *Business spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing*. Eemnes: Nieuwe Dimensies. ISBN 978 90 7731 433 1.



begeleidingskundige handelen geen absolute norm van goed of kwaad meer, maar ethisch handelen is gedefinieerd in interactie tussen betrokkenen in een specifieke situatie.

Het boek begint als een j'accuse: Coenen heeft niet veel op met zichzelf coach noemende beunhazen, starre en dogmatische denkers en met begeleiders die zich al te klakkeloos identificeren met de belangen van hun opdrachtgever. Hij pleit in plaats daarvan voor dwarsdenkers en begeleiders die oog hebben voor de duistere schaduwzijde van het (georganiseerde) leven. Daarmee lijkt de auteur in eerste instantie een soort Socrates, die met zijn prikkelende vragen de burgers en autoriteiten van Athene in verwarring bracht. Maar anders dan Socrates doet Coenen in het tweede deel van zijn boek diverse aanzetten om het vak begeleidingskunde een stap verder te helpen. Wat van start gaat als een bijtende aanklacht, eindigt uiteindelijk met een aantal tamelijk genuanceerde suggesties.

Maar ondanks dit misschien wat al te constructieve einde wil het boek raken, prikkelen en stimuleren tot minder starre methodische opvattingen over wat begeleidingskunde behelst.

Paul de Blot is hoogleraar business-spiritualiteit aan de Nyenrode Business Universiteit. Met zijn *Business spiritualiteit als kracht voor organisatieverandering* (2006) betreden we het domein van zingeving in de zakelijke context. Er is, zoals De Blot stelt, een overwaardering voor 'doen' in organisaties en een gebrek aan aandacht voor 'zijn'. Hij grijpt terug op de oude Grieken om te beargumenteren waarom business-spiritualiteit een noodzakelijkheid is; een authentiek menselijke ontwikkeling vraagt immers om groei op zowel stoffelijk lichamelijk als spiritueel niveau. De auteur illustreert zijn stelling aan de hand van voorbeelden van organisaties en verkent hoe business-spiritualiteit er in de praktijk uit kan zien. Hoe weet een organisatie dat zij op de goede weg is? Toets of de resultaten voldoen aan de vijf zijnswaarden waarheid, goedheid, schoonheid, eenheid en wording (innovatie).

De Blots boek leest als een vurig pleidooi om deze zijnswaarden te laten meedoen in organisaties. Medewerkers zullen er krachtiger en bezielder door worden en een sterker gevoel van zin ervaren.

Hoe verschillend ze ook zijn in hun benadering en filosofische inspiratiebronnen, door de vijf besproken boeken loopt een heldere gedeelde lijn. Voor alles laten ze zich kenschetsen door een grote bezieling om (organisatie)vraagstukken op een andere manier te overdenken en beschouwen. Ze gebruiken andere woorden voor hetzelfde: Coenen koestert bijvoorbeeld de dwarsdenker, Kessels de denker die zijn conventionele rede loslaat en zich echt durft te laten raken. De auteurs lijken het ideaal te delen van het

anders denken en geloven sterk in de kunst om andere perspectieven te vinden, breed te kijken en nieuwe betekenissen te ontdekken. 'Dat lijkt misschien niet veel in een tijd waarin iedereen zo graag in actie wil komen en alleen maar wil doen, maar we geloven dat kijken en denken minstens net zo belangrijk zijn als doen,' stellen Ten Bos en Painter-Morland.

Als begeleidingskundige kan ik keer op keer naar deze boeken terugkeren en mij er door te laten inspireren om in mijn eigen praktijk hetzelfde net

weer even anders te bezien. Zou de grote filosoof uit het Zwarte Woud het te eenzijdig hebben gesteld? Ik kan wat doen met deze boeken en ze doen wat met mij.



## Corporate antropologie. Met organisatiecultuur aan de slag

Leergang voor ervaren leiders, consultants, trainers en coaches. Start in 2014.

Corporate antropologie is dé discipline die complexe organisatiedilemma's tot in het DNA analyseert. Thema's: spelregels, ranking, macht, rituelen, verwantschap, symbolen en verhalen. Interventies om onderliggende patronen en gedrag duurzaam te veranderen.

Jitske Kramer en Danielle Braun hebben de academie uit passie voor het vak opgericht. Zij zijn veelgevraagd spreker, trainer, executive coach, consultant. Beiden passen de antropologie al jaren toe in het (internationale) bedrijfsleven. Samen met gastsprekers verzorgen zij de leergang.

bijzonder én down to earth

exotisch én wetenschappelijk

academie voor  
**organisatie  
cultuur**

[www.academievoororganisatiecultuur.nl](http://www.academievoororganisatiecultuur.nl)