

Socrates, Plato en Kessels' kralenspel Meesterschap in leiderschap

Door Erik Pool (WerkmetLef.nl)

Over leiderschap en bijbehorende competenties zijn boekenkasten vol geschreven. Slechts zelden wordt daarin de eer gegeven aan Plato, de leerling van Socrates. Plato's filosofie biedt het fundament voor (bijna?) alle managementopvattingen en leiderschapsprogramma's die 2500 jaar later in de 21^e eeuw als 'nieuwste inzichten' aan de man worden gebracht. Daarbij kan ook gebruik worden gemaakt van het zogeheten 'kralenspel', een leiderschapsmethodiek die op Plato's denken is gestoeld en recent is ontwikkeld door praktisch filosoof en organisatieadviseur Jos Kessels. Kessels introduceerde in Nederland in de jaren negentig het 'socratisch gesprek' op de werkvloer. Zijn kralenspel maakt gebruik van de socratische gespreksprincipes maar structureert het onderzoeksproces van de speler(s) in vier niveaus: de feiten, de persoon, het speelveld, het idee. Het spel kan gebruikt worden bij het morele onderzoek van persoonlijke vragen maar ook met teams en afdelingen worden gespeeld om voor de organisatie 'goede ideeën' en visies te ontwikkelen. De feitelijke levenspraktijk (uit werk en privé) van de deelnemers is daarbij steeds weer het vertrekpunt: de lastige situaties, moeilijke keuzes en morele dilemma's zijn het materiaal waarmee elke deelnemer het socratische onderzoek uitvoert. Zo komen bij het spelen van het spel in de context van een organisatie of beroepspraktijk persoonlijke ontwikkeling en professioneel leiderschap op een vanzelfsprekende wijze samen. Dit artikel biedt achtergrondinformatie bij het socratisch onderzoek en het kralenspel.¹

Leiders van gemeenschappen

Het 'kralenspel' is een krachtig middel om leiderschapsvragen te onderzoeken. De persoon die er mee werkt en zichzelf en zijn taken of verantwoordelijkheden onderzoekt door middel van het spel, ontwikkelt de eigen leiderschapskwaliteiten. Om te duiden waarin die kracht schuilt, moeten we terug naar de basis: Plato's filosofie en de socratische dialoog. De socratische dialoog is de grondsetting van het kralenspel. Het spel wordt gespeeld op basis van de socratische onderzoekshouding. Plato's filosofische geschriften vormen meer in het algemeen het decor van het kralenspel. Dat geldt met name voor de *Politeia*, het Griekse woord dat door de verschillende vertalers in het Nederlands wordt omgezet naar 'De Staat' of 'Het bestel' of 'De Constitutie'. Plato had in deze tekst concreet de Atheense stadspolis voor ogen, de relatief kleine gemeenschap die in Plato's tijd werd geconfronteerd met concurrentie van andere stadstaten, zoals Sparta, met afnemend geloof in oude mythen en religieuze verhalen en met instabiliteit binnen de eigen staat. Deze dialoog over 'De Staat' geldt als één van Plato's hoofdwerken en wordt ook wel gezien als het eerste rechtsfilosofische werk uit de Westerse cultuur. Voor managers, bestuurders en andere leidinggevendenden is de *Politeia* verplichte kost. Het biedt de meest uiteenlopende gedachten over en visies op leiderschap, zet de lezer aan tot zelfonderzoek en stelt vragen die de persoonlijke ontwikkeling stimuleren.

In de *Politeia* schetst Plato 'ideaaltype' de competenties van leiders en het bestuur en de inrichting van gemeenschappen. Plato gebruikt het bestuur van de gemeenschap als metafoor voor het besturen van het eigen persoonlijke leven, waarmee leiderschap de rode draad wordt. Ook expliciteert Plato in 'De Staat' de drie zielsenergieën van buik, hart en hoofd en vertelt hij zijn beroemde grotallegorie met daarin de opeenvolgende stadia van persoonlijke ontwikkeling: eerst geloven, dan weten, daarna kennis en tenslotte het ware inzicht en de keer naar het licht. Hij verklaart uitgebreid dat 'het goede' als een ideale mal voor ogen gehouden moet worden door iedereen die zichzelf en een gemeenschap 'rechtvaardig' wil leiden. Door dit 'goede idee' als referentie te gebruiken, worden leiders niet afgeleid door bijzaken maar houden zij zicht op waar het uiteindelijk om moet blijven draaien. Het werkt als een gewetensvol baken bij het maken van keuzes in soms verwarrende omstandigheden.

De achtergrond waartegen Socrates zijn dialogen voerde, is zijn op zelfonderzoek gebaseerde verkenning van wat 'het goede leven' inhoudt. Dit werd door de oude Grieken *eudaimonia* genoemd, wat letterlijk vertaald kan worden met 'goede geest'. Het vormgeven van een harmonieus, evenwichtig of uitgebalanceerd leven is de inzet daarvan. In de *Politeia* is het onderzoek gericht op de vraag wat 'rechtvaardigheid' inhoudt. Bij een rechtvaardige verdeling (van middelen, aandacht, tijd, macht, bezit) krijgt ieder het zijne en vervult elk onderdeel of elke functionaris de eigen taak op uitmuntende wijze. Maar wat is dat *precies*? Het kralenspel biedt handvatten om deze en andere moreel geladen keuzes nader te onderzoeken en om te zetten naar visies en aanpakken die 'goed' genoemd kunnen worden.²

Socratisch onderzoek

¹ Voor een heldere uiteenzetting van en toelichting op het kralenspel: Jos Kessel – 'Spelen met ideeën' (Amsterdam: Boom 2012). Voor een verdieping van de socratische houding en vertaling daarvan naar het privéleven: Jos Kessels – 'Scholing van de geest' (Amsterdam: Boom 2014).

² Zie Erik Pool – 'Aanwijzingen voor het goede leven' (Amsterdam: Boom 2014)

Het persoonlijke onderzoek naar wat 'goed' of 'rechtvaardig' zou kunnen zijn, zoals zich dat in een socratisch gesprek of in een platoons kralenspel ontwikkelt, wordt gekenmerkt door wat Socrates 'geestelijke verloskunde' noemde: het ter wereld brengen van 'ware, goede, schone' inzichten waarover elk mens (van nature) beschikt.

Het gaat hier om verborgen of 'verduisterde kennis', zoals Leonard Nelson (Duits filosoof, 1882 – 1927) als uitdenker van de socratische gesprekstechniek dat noemde. Deze 'verduisterde kennis' zit vaak op onbewust niveau en kan met zorgvuldig zelfonderzoek bewust gemaakt en verhelderd worden. Om dat voor elkaar te krijgen, moet allereerst de herinnering aan een persoonlijke ervaring (van een individu) worden aangewakkerd om daarna gezuiverd te worden van onware gedachten, aannames en (voor)oordelen. Door *anamnese*, het Griekse woord voor een schone vorm van herinneren, is dat mogelijk. Plato laat in de socratische dialogen zien hoe dit werkt. De dialogen werken in eerste instantie toe naar niet-weten, een fundamentele vorm van twijfelen over alles wat aanvankelijk voor waar werd gehouden. De gedachte vat post, dat het wellicht ook *anders* zou kunnen zijn. Van daaruit kan de persoon die zijn denken heeft vrijgemaakt van belemmerende gedachten, met (nieuwe) verwondering tot *waar* weten komen.

Cruciaal in dit proces zijn de energieën van de ziel. Ziel is de vertaling van het Griekse *psyche*. De zielsenergieën die Plato onderscheidt zijn de begeerten van de buik, de verlangens van het hart en de kenniszucht van het hoofd. Deze energieën zijn in zichzelf ongelimiteerd en verleiden de mens tot extreem, te ver doorgeschoten denken en handelen. Als leiders dit laten gebeuren dreigen hun besluiten niet in balans te zijn en worden zij met moeilijke, onbedoelde neveneffecten geconfronteerd. De grenzeloosheid van de energieën dient daarom beteugeld te worden, zodat er innerlijke harmonie ontstaat en keuzes uitgebalanceerd tot stand komen. Die balans is te bereiken door de aristotelische deugden *temperantia* (maatvoering, zelfbeheersing van de buikenergie), *fortitudo* (moed voor een bekrachtiging van de hartenergie) en *prudentia* (bezonnenheid, voorzichtigheid om de hoofdenergie in bedwang te houden). Deze deugden of 'voortreffelijkheden' dienen inge oefend en bekrachtigd te worden. Zij zetten maat op de energieën. Dan kan 'de verstandige wijsheid' de overhand krijgen en tussen de klippen van de extremiteiten doorzeilen in de richting van de essenties van het bestaan: de goede, ware, schone wereld van de ideale Ideeën. Deze (immateriële) ideeën gaan vooraf aan de (materiële) verschijnselen, aldus Plato. Bij de ontwikkeling van visies voor organisaties gaan we doorgaans uit van dezelfde gedachte: vanuit een visie (op de organisatie, de toekomst, de taakstelling, de markt, de trends, de samenleving, een moreel of inhoudelijk vraagstuk) worden concrete plannen en maatregelen gemotiveerd. Deze managementtraditie stoelt dus op Plato's filosofie. Deze leerling van Socrates ontwikkelde de krachtige gedachte, dat we 'het goede' dicht kunnen naderen door ons denken en handelen te blijven richten op wat we 'goed' achten. Hij noemt dat het 'hemels model' dat we door nabootsing proberen te realiseren.

Plato's inzet ligt dus hoog. Hij is op zoek naar excellentie: alleen het allerbeste is goed genoeg. Daarom vergelijkt hij in de *Politeia* de kwaliteiten van leiders met die van vakmannen die in hun ambachtelijke vaardigheid het niveau van meesterschap bereiken. Paardenmenners, legeraanvoerders, instrumentenmakers, worstelaars, kunstenaars. Meesters staan boven de materie en boven de techniek en zetten zich met heel hun persoonlijkheid in voor het realiseren van topprestaties. Zij werken op de grenzen van het mogelijke en bereiken excellentie door volledig geconcentreerd te zijn op de essentie van hun taak. Zij houden zicht op de hoofdlijnen maar zijn ook meesterlijk bedreven in het creëren van doorslaggevende details.

Platoons kralenspel

Het kralenspel volgt het socratische onderzoek en de bijbehorende persoonlijke ontwikkelgang door in verband met de te onderzoeken 'kwestie' te vertrekken vanuit een analyse van de vier oorzaken die Aristoteles onderscheidde (kralen 1-4), vervolgens te verkennen hoe de zielsenergieën aan het werk zijn (kralen 5-7), om tenslotte via de dialectiek van de these en de anti-these (kralen 8-9) uit te komen bij de synthese van het 'gulden idee' (kraal 10). De tien kralen zijn in een driehoekige piramide gepositioneerd, volgens de wiskundige 'tetractys' die Pythagoras tekende en waarmee hij op het fresco 'De Atheense school' van Renaissanceschilder Rafael staat afgebeeld. De tetractys staat voor de harmonie in de onderlinge verhoudingen en is ook gerelateerd aan de (muzikale) harmonieleer – wat op het fresco zichtbaar is gemaakt. De kralenspelmethode is erop uit deze harmonie te bereiken. Ze verlangt per kraal een zo nauwkeurig mogelijke beschrijving, hoe korter hoe preciezer. Dankzij deze nauwkeurigheid kunnen alle kralen onderling met elkaar 'precies' worden vergeleken en consistent gemaakt. Zo werken alle kralen 'harmonisch' op elkaar in. Een afgerond kralenspel biedt daarom een samenhangend beeld van de onderzochte problematiek (de kwestie), de ontstaansgronden, de ontwikkelingsdynamiek, de mentale aspecten, de extremiteiten en de kansrijke route. De maker krijgt goed inzicht in zijn eigen positie binnen het grotere geheel en hoe hij zich tot op heden tot de kwestie heeft verhouden en welke nieuwe verstand-houding ten opzichte van de kwestie voor hem heilzaam kan zijn. Een perfect kralenspel is een toonbeeld van harmonie: alles is met alles in balans. Het kan daarmee in zichzelf een afspiegeling zijn van 'het idee' dat in kraal 10 gloort.

Met name drie dingen springen in het oog als het om de kracht van de methode gaat. Dat is *allereerst* de 'inpassing' van de maximaal subjectieve dimensies van de emoties. Doorgaans blijven die bij beleidsvorming en strategieprocessen buiten beeld. De rationele analyses en beschouwingen voeren de boventoon. Onderlangs zijn uiteraard de emotionele en irrationele processen van de betrokkenen nog steeds aan het werk. Precies daarin ligt het gevaar

besloten dat de plannen zich niet – goed genoeg – verhouden tot de werkelijkheid waarin mensen hun werk doen. Het kralenspel ondervangt dat gevaar en maakt expliciet wat op alle lagen ‘van de ziel’ aan het werk is.

Het *tweede* in het oog springende punt, is de consistentie in de afzonderlijke kralen. De methode verlangt en maakt het mogelijk deze onderlinge samenhang te maken. Ook dat is een verschil met klassieke strategie- en beleidsprocessen: doorgaans zit er een gat, een onverklaarbare sprong, tussen visie en strategie enerzijds en de feitelijke programmering van activiteiten en programma’s anderzijds om de plannen tot realiteit te brengen. Ideeën staan vaak los van maatregelen – ook al worden ze ‘op papier’ naar elkaar ‘toegepraat’. Visies zijn onvoldoende gestoeld op de realiteit, de executie maakt onvoldoende gebruik van de kracht van de goede ideeën. In het kralenspel is dit loszingen van twee werelden niet mogelijk. De maker van een spel herkent de onsamenhangendheid altijd en heeft – vanzelf – de neiging de harmonie alsnog aan te brengen. Tenslotte springt een *derde* element in het oog als kracht van het kralenspel. Dat betreft de (levens)houding van de kralenpelers. Het spel daagt de spelers uit zichzelf grondig te onderzoeken. Hun (gehele) persoonlijkheid komt in het geding. Eerdere aannames en oordelen komen ter discussie te staan. De socratische twijfel wordt geactiveerd. Aldus groeit een verstand-houding die voorkomt dat ingesleten (denk- en handelings)patronen zomaar kunnen voortwoekeren. Dat opent de blik richting voorheen ongeziene mogelijkheden – in henzelf en in de kwestie die wordt onderzocht. Deze drie elementen karakteriseren de toegevoegde waarden van het kralenspel.

Uniek en betekenisvol

Er ligt een kans om voor de ontwikkeling van organisaties, visies en beleidsprogramma’s op basis van het kralenspel een nieuw managementspeelveld te openen dat uniek en betekenisvol is.

‘Uniek’ omdat deze methode organisatie- en besturingskwesties zo persoonlijk maakt – en daarmee de vrijblijvendheid voorkomt die veel andere methoden zo kenmerken: visiedocumenten, organisatiestatements, reorganisatieplannen en strategieprogramma’s staan met hun papieren geduld vaak te ver af van de reële werkelijkheid en de mensen die er mee moeten werken.

‘Betekenisvol’ omdat het kralenspel geen eendimensionale oplossingsgerichte ‘trukendoos’ is maar de ethiek en waardensets van individuen en organisaties centraal stelt – en daarmee meer funderend en duurzaam doorwerkt in plannen waarop toekomstscenario’s worden gebouwd: enerzijds komen de grenzen van het (ethisch en maatschappelijk) toelaatbare in beeld en anderzijds komen de betekenisvolle motivaties die in organisaties aanwezig zijn als stuwende en aantrekkende krachten meer beschikbaar om de uitvoering van plannen succesvol te maken.

Er lijkt grote behoefte te zijn aan zo’n ‘uniek en betekenisvol’ instrument. ‘Governance’ van ondernemingen en overheden is – zeker in het laatste decennium – in het teken komen te staan van mismanagement, fraudeschandalen, bestuurscrises, bankenmoraal, politiek onvermogen, democratisch tekort, zelfverrijking. De ‘schandalen’ zijn symptomen van fundamentele tekorten in de manier waarop organisaties en instituten in de vorige eeuw zijn gegroeid – en hoe zij door mensen worden geleid. De schandaalverhalen brengen systeemcrises aan het licht die in de transitieleer van prof. Jan Rotmans centraal staan.³ Waar de transitieleer analytisch naar de actuele crises kijkt, is het kralenspel geladen met de ethiek van ‘het goede’. Onze tijd lijkt gekenmerkt door wat Kessels collega Dick Kleinlugtenbelt ‘het ethisch tekort’ noemt.⁴ Dat tekort kan de crises (deels) verklaren en dient ‘gevuld’ te worden indien we duurzame en rechtvaardige vormen van samen leven nastreven.

Kessels schrijft: “Betekenis heeft met waarden te maken, met zingeving, en met persoonlijke betrokkenheid, met wat *ik* de moeite waard vind of waar *wij* door geïnspireerd worden. Met schoonheid en goedheid dus, iets wat je mooi vindt of zinnig, en niet alleen met waarheid. Betekenis is in organisaties, ondanks de schijn van het tegendeel, vaak een verwaarloosd domein. Er bestaan in organisaties allerlei theorieën – over de markt, manieren van organiseren, leiderschap enzovoort – en heel veel doelstellingen, maar slechts weinig ideeën. Voor ideeën moet je ‘het ware, het goede en het schone’ weten te verenigen in één beeld.”⁵ Dat is de inzet van het kralenspel.

(augustus 2013, oktober 2014)

³ Zie Jan Rotmans - ‘In het oog van de orkaan’ (Boxtel: Aeneas 2012)

⁴ Zie Dick Kleinlugtenbelt – ‘Levenskunst. Bevriend raken met jezelf en de ander’ (Budel: Damon 2010)

⁵ Zie Jos Kessels – ‘De jacht op een idee’ (Amsterdam: Boom 2009).