

'Aristotle meets the cortex'

Vriendschap en meesterschap als basis voor leren

Inzichten en praktijken van filosofen uit de oudheid blijken in een managementontwikkelings-traject prima gecombineerd te kunnen worden met recente inzichten uit de leerpsychologie, cognitieve psychologie en klinische neuropsychologie. Een psycholoog en een filosoof doen verslag van hun begeleiding van collegiale coaching gebaseerd op vriendschap en meesterschap.

Tekst Barbara van der Steen & Erik Boers

Onlangs werkten wij, een psycholoog en een filosoof, samen bij het begeleiden van een groep van leidinggevenden van een onderwijsinstelling. Deze leidinggevenden zochten naar een meer coachende houding ten opzichte van de docenten die zij onder hun hoede hebben. De reden om begeleiding van een psycholoog en een filosoof te vragen, was de behoefte bij de deelnemers om niet enkel oplossingsgericht te werken, maar ook gezamenlijke reflectie tot stand te brengen over hun persoonlijke achterliggende vragen en onderliggende waarden. Hun vraag vloeide voort uit een breder MD-traject, waarin ze met andere collega's samenwerkten aan organisatiebrede thema's en vernieuwingsprogramma's. Dit leidde tot een nieuwe experimentele leergang, waarbij in een serie van in totaal zes bijeenkomsten verspreid over zes maanden een combinatie werd gezocht van leerpsychologie en praktische filosofie. Een kleinschalig experiment dat voor de begeleiders en deelnemers positief uitpakte, zo bleek. De vraag die ons bezighield en -houdt is: Hoe kunnen in een dergelijk traject psychologie en filosofie aanvullend werken in het bewerkstelligen van een goed leerresultaat? Wat zijn de voorwaarden waaronder die samenwerking succesvol is? Wat zijn de raakvlakken tussen deze twee disciplines? En welke spanningsvelden treden op?

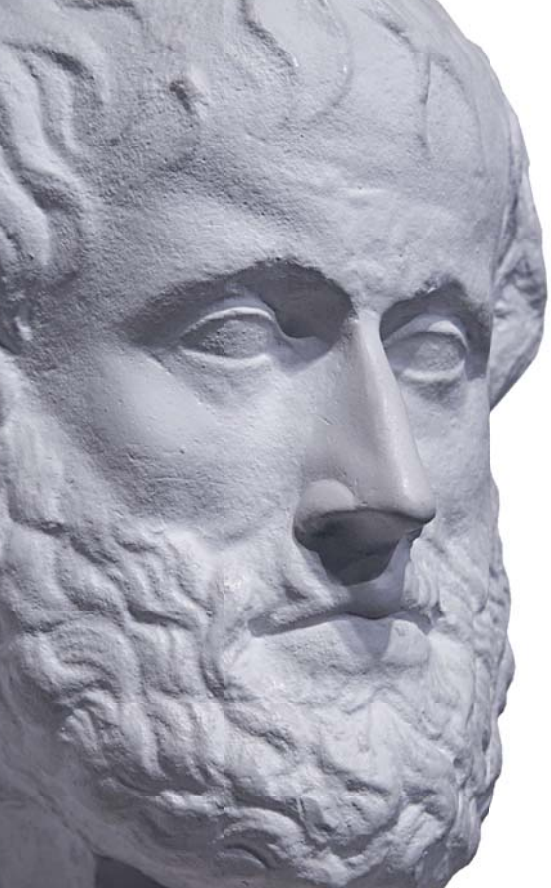
In het traject kwamen filosofie en psychologie mooi bij elkaar: de lessen van Aristoteles over vriendschap en meesterschap en de laatste stand van zaken in gedragswetenschappelijk en neurofysiologisch onderzoek. Een reflectief gesprek tussen de psycholoog en filosoof biedt inzicht in wat de twee perspectieven bieden. De deelnemers gaven aan daar de vruchten van te plukken.

Filosofische grondverf

De psycholoog: 'Aan de start van de bijeenkomst stonden we stil bij het gedachtegoed en de manier van leven van een aantal filosofen - Socrates, Aristoteles en andere oude Grieken - of we lazen samen enkele korte tekstfragmenten. Het was bijzonder te zien wat er met de groep gebeurde. Deelnemers kwamen in gesprek over oude filosofen en hun eigen visie op het leven. Ieder voelde zich als het ware aangesproken op het filosoof zijn in zichzelf. Anders dan bij andere onderwerpen, zoals strategie of jaarplannen, ontstond er een reflectieve en filosofische uitwisseling op het niveau van principes en uitgangspunten.'

Het is een mooi voorbeeld van het psychologische verschijnsel 'priming': 'Wanneer je een willekeurige groep mensen vijf minuten de tijd geeft om na te denken en te associëren over woorden als 'groen', 'speelplaats' en 'school' en een andere willekeurige groep over woorden als 'professoren' en 'universiteit', dan scoort de laatste groep hoger bij een spel Triviant (Dijksterhuis, 2007, p. 183). De cognitieve toestand die opgeroepen wordt door de begripsassociaties heeft direct effect op het functioneren van mensen. Zo werd in een ander experiment aangetoond dat mensen die zich bogen over een tekst rond 'oud' en 'gepensioneerd' na afloop significant trager liepen dan de controlegroep. In ons experiment leidden de verhalen en teksten rond bekende filosofen tot een meer bespiegelende en diepgravende houding bij de deelnemers. De eigen wijsheid en het vermogen tot verwondering werd aangesproken en in het onderlinge gesprek ingebracht.

De filosoof: 'Het was interessant om de sfeer van de filosofische bespiegelingen aan de hand van Socrates en Aristoteles met »



gedrag 40 dagen elke dag consequent te oefenen, gecombineerd met aandacht, waardering en feedback. De aandacht richt zich hierbij (conform de Appreciative Inquiry van Cooperrider e.a., 2003) vooral op de inspanningen en de kleine (en grote) succeservaringen.

Vanuit hun persoonlijke leervragen (zoals beschreven door Goedhart & Van der Steen, 2009) gingen de leidinggevenden 40 dagen lang nieuwe experimenten aan. Bijvoorbeeld in hun contacten met bestuurders, met docenten, door het anders vormgeven van vergaderingen of het voeren van coaching-gesprekken. Elke dag zochten 'duopartners' elkaar op. De positieve psychologie bood hiervoor het denkkader. Door in samenwerking en een coachende relatie *waardering* uit te spreken, *oprechte* feedback in te brengen en elkaar te *bemoedigen*, ontstaat een basis voor versterkte groei. Het was even wennen om elkaar elke dag op deze wijze te spreken, maar al snel ontstonden intense en persoonlijke gesprekken.

Vriendschap: de deugd die boven alle deugden uitstijgt

Aristoteles noemt vriendschap een houding, een karaktertoestand. Wanneer je als vriend tot iemand spreekt, is alles wat je zegt gebaseerd op welwillendheid. Je spreekt vanuit betrokkenheid, niet vanuit afstandelijkheid. Het is duidelijk dat je de persoon niet laat vallen. Dat betekent niet dat je een blad voor de mond neemt. Je zegt juist openhartig wat er gezegd moet worden. Vrienden kunnen elkaar de waarheid zeggen, dus je bent realistisch en vrijmoedig. Maar je spreekt niet alleen vanuit je hoofd, ook en vooral vanuit je hart.

Onze gewoontes komen niet voort uit ons karakter; ons karakter komt voort uit onze gewoontes

De psycholoog: 'Leren is veel te lang industrieel benaderd in organisaties, gericht op gap-analyses, assessment-metingen en technische modellen om succesvolle teams samen te stellen. Het woord *vriendschap* zoals beschreven door Aristoteles raakte een diepere behoefte aan verbinding bij de leidinggevenden.'

Aristoteles' opvattingen over vriendschap boden een uitnodigend perspectief om in duo's de 40-dagen in te gaan. Velen van de leidinggevenden gaven aan zich in de complexiteit en hectiek van de organisatie vaak eenzame strijders te voelen tegen de regelgeving, procedures, managementingrepen en verantwoordingsvragen in. Zij voelden zich soms bekneeld tussen de bestuurders en hun docenten en tussen hoe het hoort en waar ze zelf in geloven.

de deelnemers te kunnen verdiepen met de zogenaamde "40 dagen", een methode gericht op blijvende gedragsverandering (Smit, Pillen & Tjepkema, 2009). De kern van die methode is: om gedrag blijvend te veranderen moet je 40 dagen dagelijks bewust bezig zijn met nieuw gedrag.'

Dit klinkt nogal Bijbels - Mozes trok veertig jaar door de woestijn, Jezus vertoefde daar veertig dagen - maar hedendaags onderzoek steunt deze gedachte. Albert Kok (2004, p. 128) stelt in zijn boek *Het hiërarchische brein* dat de eerste 6 weken cruciaal zijn om meer complexe cognitieve structuren op de lange termijn te consolideren en te integreren met al bestaande neurale netwerken.

Het anders denken onder invloed van de filosofen, leidde bij de leidinggevenden tot anders doen. Ze vonden steun bij elkaar en creëerden met elkaar een plek waar rust en reflectie een plaats kreeg. Ze praatten dus niet alleen over filosofen; ze beoefenden zelf ook de kunst. Bijvoorbeeld, het stellen van vragen vanuit een Socratische houding (van het niet-begrijpen en het zoeken naar diepere betekenisgevende lagen) bood hen een nieuwe manier van kijken en doen in hun rol als leidinggevende. Ze creëerden zo ook met hun eigen medewerkers een plek om vraagstukken te onderzoeken - en niet gelijk voor ze op te lossen.

Werken aan een karakter door 40 dagen gewenning

Deze context van bespiegelen en oefeningen bood de basis voor de 40 dagen. Aristoteles zegt: '*Meesterschap is een karaktertoestand eigen gemaakt door gewenning.*'

Anders gezegd: Onze gewoontes komen niet voort uit ons karakter; ons karakter komt voort uit onze gewoontes! Vanuit deze gedachte spreekt ook dat je nieuwe gewoontes kunt kiezen en leren. De 40 dagen bieden hiervoor een concrete methode. Het uitgangspunt is: nieuw gedrag kun je je eigen maken door dat

De filosoof: 'Vriendschap is voor Aristoteles de deugd die boven alle andere deugden uitstijgt, zelfs boven rechtvaardigheid.'

'Vriendschap is zeer noodzakelijk voor het leven, want niemand zou ervoor kiezen om zonder vrienden te leven, ook al is hij in het bezit van al het andere dat goed is. Vriendschap houdt steden bijeen. En wanneer mensen vrienden zijn, bestaat er geen enkele behoefte aan rechtvaardigheid. Is men rechtvaardig, dan heeft men echter nog wel behoefte aan vriendschap, en de hoogste graad van rechtvaardigheid wordt als een teken van vriendschap beschouwd.' (Aristoteles *Ethica Nicomachea* 1155a3-24)

Vriendschap in de cortex

Waarom is het ervaren van vriendschap nodig om gedragsverandering mogelijk te maken? Dat heeft te maken met de werking van ons brein (zie Smit e.a., 2009). Als we kritiek krijgen of kritisch denken over onszelf ontstaan in ons brein (de cortex) waarschuwendende gedachten – vaak irrationeel. Een situatie kan door onze hersenen op twee manieren geïnterpreteerd worden: veilig of onveilig. En kritiek of onbekende situaties kunnen werken als een rode lap. Het lichaam maakt zich klaar voor vechten en vluchten door stresshormonen aan te maken. De emotie neemt de controle over. Dit instinctieve mechanisme is erg bepalend voor wat we doen, voor ons gedrag. Het is mogelijk om de regie hierover iets te vergroten. Niet te veel, want gedoseerde emoties leiden juist tot creativiteit en contact. Het is een subtiel evenwicht. Positieve en nieuwsgierige gedachten maken je rustig in zo'n spannende situatie. En dat kun je actief vormgeven, bijvoorbeeld door met een collega een vriendschappelijk leerproces aan te gaan. Vriendschappelijk samenzijn en lastige situaties met elkaar delen verhoogt de activiteit rond de gyrus singularis (het centrum van emotieregulatie) en de hippocampus (waar herinneringen worden ingeslepen) in ons brein (Mieras, 2007, p. 252).

De leercontext nader verkend

De eerste vier modules waren gericht op een mentale voorbereiding op de laatste afsluitende '40 dagen'. Tijdens de 40 dagen vonden de laatste twee modules plaats. De nieuwsgierigheid naar zichzelf en elkaar is verkend door tijdens de trainingsmodules een Socratische dialoog te voeren rond de vraag: *Wanneer stop je met coachen?* (Kessels e.a., 2008, p. 53). Een vraag die de grenzen van het thema *Coachen als leidinggevende* verkende. Geen instrumentele uitgangsvraag, zoals 'Hoe kun je het beste coachen? Nee, een substantiële vraag gericht op de grenzen: *Wanneer stop je?!* De reflecties van de deelnemers gingen onder meer over wie verantwoordelijk is voor de start en het einde van een coachingsrelatie: de docent en/of zijn leidinggevende. Of de keuze wat te doen of te laten als leidinggevende, als je geen ontwikkeling waarneemt bij een docent ondanks vele stimulerende gesprekken. Het ging over de grenzen van acceptabel gedrag binnen teams en de rol van de leidinggevende daarbij. Het verkennen van deze vragen bracht ook substantiële antwoorden, waarbij de deelnemers naar elkaar verwoordden vanuit welke principes zij leven en dus ook werken. Veel vragen bleken om een diepere ethiek te vragen. De deel-

nemers gaven na deze reflecties aan zich meer bewust te zijn van hun principes en waarden in het werken en leidinggeven met hun docenten en collega's.

De psycholoog: 'Een wezenlijke stap in zo'n gesprek is de "verplaatsing". Onze spiegelneuronen (Mieras, 2007, p. 159) doen ons letterlijk voelen wat een ander voelt in een (pijnlijke of prettige) situatie. Door ons oprecht te verplaatsen in de situatie van de ander zoals de Socratische dialoog vraagt ("Toen dacht

Velen van de leidinggevenden gaven aan zich in de complexiteit en hectiek van de organisatie vaak eenzame strijders te voelen

ik echt: nu stop ik ermee!") kunnen we gezamenlijk onderzoeken welke gevoelens en overwegingen een rol speelden. Bovendien voelen mensen zich daardoor gezien en gehoord. Dat bracht een hoop rust teweeg, in de hoofden van de mensen, maar ook in de manier waarop ze samen het gesprek voerden.'

De filosoof: 'Een belangrijke bouwsteen in het leerproces was het werken met Aristoteles' middenpositie, het tweede element van zijn definitie van meesterschap.'

'Meesterschap is de karaktertoestand die ervoor zorgt dat iemand de juiste keuzes kan maken, keuzes die het midden houden tussen wat voor die persoon een teveel en een te weinig zou zijn.' (Aristoteles *Ethica Nicomachea* 1106 B 35)

Tijdens deze oefening nemen de deelnemers een gespreks situatie voor ogen waarin een bepaalde emotie (bezorgdheid, dankbaarheid, irritatie ...) bij hen de boventoon voert. Zij proberen vervolgens uit wat een teveel van dit gevoel met hun gedrag zou doen en wat een te weinig van dit gevoel voor effect heeft op hun houding. Ter afronding van dit onderzoek zoeken ze een positie in het midden: Je niet mee laten slepen, maar je ook niet voor dit gevoel afsluiten. Een oefening die helpt de standen 'vechten of vluchten' te vermijden, en daardoor weer bewuste - corticale - sturing van je gedrag mogelijk te maken. (Kessels e.a., 2002, p. 137).

De psycholoog: 'Wat een belangrijke rol speelt in deze wijsgerige oefening, is dat je moeite doet om de emotie te benoemen die in de gegeven situatie de boventoon voert. Succesvolle therapieën als mindfulness en cognitieve gedragstherapie berusten hierop. Wanneer mensen hun gevoelens expliciet benoemen, neemt activiteit in het emotionele deel van de hersenen zichtbaar af.' (Mieras, 2007, p. 234) ➤

Vrijmoedig samen leren

Naar aanleiding van deze oefeningen expliciteerden de deelnemers na vier modules hun leerwens voor de laatste 40 dagen - de start van het wederzijdse gesprek met hun collega. De uitkomsten hiervan waren ontroerend zoals vriendschap ontroerend kan zijn. Na afloop terugkijkend spraken de deelnemers over intimiteit, geborgenheid, waardering en over de lol die ze hadden beleefd in het elkaar coachen; het samen vallen en weer opstaan. Met als effect op de organisatie dat er meer vrijmoedig met elkaar werd omgegaan.

'In kritische momenten durf ik mezelf meer te laten zien, want ik kan altijd op iemand terugvallen om mee te sparren.'

'Ik voelde mij voor het eerst niet alleen in onzekere tijden van financiële maatregelen binnen de organisatie!'

Tot slot

In de voorbereiding en uitwerking van de bijeenkomsten grepen filosofie en psychologie naadloos op elkaar in. De leercontext voldeed daarbij aan een aantal belangrijke randvoorwaarden. Zo hebben de deelnemers zelf het initiatief genomen tot het

Je niet mee laten slepen, maar je ook niet voor dit gevoel afsluiten

opzetten van deze leergang (Goedhart & Van der Steen, 2009). Wijsgerige bezinning is enkel mogelijk als alle deelnemers de centrale denkvraag *Wat is goed coachen als leidinggevende?* echt willen onderzoeken. Anderzijds leverde deze reflectieve verdieping van de eerste vier modules een goed fundament voor het slotakkoord: de 40 dagen.

We vonden een aantal krachtige verbindingen tussen de twee perspectieven. De uitgangspunten van antieke filosofen worden onderbouwd door hedendaags psychologisch onderzoek, bijvoorbeeld het hanteren van emoties of het werken aan karaktervorming door discipline en aandacht. Ook blijkt dat de waarde van vriendschap in de context van een organisatie zich niet onderscheidt van die in de Griekse stadstaat.

Het experiment leidde ook tot fricties en vragen. Hoe beschouw je de rol van de leidinggevende? Als moreel voorbeeld of als resultaatgedreven en mensgerichte aanjager? In de leerdynamiek ontstond geregeld spanning tussen bezielende bezinning en de behoefte aan acute concrete hulp(middelen), vooral gezien de praktische inslag van veel deelnemers. Zo kostte het moeite om de aandacht blijvend gericht te houden op substantiële reflectievragen (bijvoorbeeld: Vanuit welke diepere waarden handel je?).

Ondanks en dankzij dit stoeiwerk was het mooi om mee te maken en het effect daarvan te zien. Het is eigenlijk opmerkelijk dat filosofen en psychologen niet vaker zo met elkaar optrekken, want Jac Graste (1997) heeft in zijn boek *Zorg voor de psyche: een archeologie van psychotherapie* al aangetoond dat beide disciplines zich van oudsher richten op het geestelijk welzijn van de mens. Een mooi tweespan als basis voor vriendschap en persoonlijke groei. ■

Literatuur

- Aristoteles, **Ethica Nicomachea**, (eigen vertaling).
- Cooperrider, D.L., D. Whitney & J.M. Stavros (2003). **Appreciative Inquiry Handbook. The first in a series of AI workbooks for leaders of change**. Bedford Heights: Lakeshore Publishers.
- Dijksterhuis, A. (2007). **Het slimme onbewuste**. Amsterdam: Bert Bakker.
- Goedhart, A. & B. van der Steen (2009). Maatschappelijke projecten als leeromgeving. **Leren in organisaties**, 8 (12), pp. 22-24.
- Graste, J. (1997). **Zorg voor de psyche: een archeologie van psychotherapie**. Nijmegen: Nijmegen University Press.
- Kessels, J., E. Boers & P. Mostert (2002). **Vrije ruimte, filosoferen in organisaties**. Amsterdam: Boom.
- Kessels, J., E. Boers & P. Mostert (2008). **Vrije ruimte, Praktijkboek**. Amsterdam: Boom.
- Kok, A. (2004). **Het hiërarchische brein, inleiding tot de cognitieve neurowetenschap**. Assen: Van Gorcum.
- Mieras, M. (2007). **Ben ik dat?; wat hersenonderzoek vertelt over onszelf**. Amsterdam: Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Smit, C. (2003). **Alles wat je aandacht geeft groeit. De kunst van het transparant managen**. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Smit, C., P. Pillen & S. Tjepkema (2009). Ander gedrag in 40 dagen. Een leertraject voor deelnemers, managers en coaches. In: S. Tjepkema & L. Verheijen (red.). **Van kiem tot kracht. Een waarderende benadering voor persoonlijke en organisatieontwikkeling**. Dit boek komt in 2009 uit bij Performa Rotterdam.

Trefwoorden: **Aristoteles • Collegiale coaching • Managementleergang**



Barbara van der Steen (1973) is sociaal psychologe en als leercoach gericht op het ondersteunen van mensen in het realiseren van hun ambities en dromen. Kessels & Smit, *The Learning Company*. E-mail: BvanderSteen@kessels-smit.nl. Aan het traject werkten ook Margriet Schut en Astrid Karsten mee van Kessels & Smit.



Erik Boers (1960) is wijsgeer en bedrijfsopleider/adviseur. *Welsprekendheid – Weldenkendheid – Wellevendheid* zijn de klassieke idealen die hij vormgeeft in de praktijk van arbeid en organisatie. (*Het Nieuwe Trivium: filosoferen in organisaties.*) E-mail: erik.boers@hetnieuwetrivium.nl