

# Visieontwikkeling: spelen met ideeën

---



Dr. Jos Kessels is filosoof en werkt vanuit zijn bureau Eidoskoop.

Plato's ideeënleer, die de grondslag van de westerse filosofie vormt, biedt een uitgebreid en fijnzinnig instrumentarium voor visieontwikkeling. De ideeënleer geeft nauwkeurige aanwijzingen voor systematische rationele analyse, onderzoek van emoties en houdingen, dialectische afweging van perspectieven en vernieuwing van denken door verbeeldingskracht. Een praktische vertaling van de ideeënleer is het zogenaamde kralenspel. Dit artikel laat enkele van Plato's instrumenten zien, aan de hand van een voorbeeld van visieontwikkeling met behulp van het kralenspel. De focus ligt op de framing van een idee en op de verdieping en vernieuwing van denken door 'de kunst van het vlak ernaast kijken'.

## Inleiding

Bestuurders, managers en anderen in leidinggevende posities lezen meestal weinig poëzie. Gedichten zijn hun te weinig praktisch, te onbegrijpelijk, te ver van hun bed. Toch is poëtische taal cruciaal voor leiderschap. Om nieuwe, inspirerende betekenissen te kunnen vinden voor bestaande situaties en mensen te verbinden rond een idee heb je een grote behendigheid met taal nodig, net als dichters die hebben. Het is niet toevallig dat het woord 'poëet' van het Griekse *poiein* komt, dat 'maken' betekent. De dichter is letterlijk een maker van werkelijkheid. Door middel van beelden, verhalen, gevleugelde woorden, aansprekende ideeën, scheidt hij visies, wijzen van zien waar mensen zich aan willen verbinden en waardoor ze zich met elkaar verbonden kunnen voelen. Dat vereist goed gekozen, vaak nieuwe manieren van zeggen, van uitdrukken. Deze zelfde oorspronkelijkheid van taal is ook een wezenlijk aspect van leiderschap en visieontwikkeling.

Het lezen van poëzie is misschien wel de best denkbare training daarvoor.<sup>1</sup>  
Neem het volgende gedicht van Lucebert<sup>2</sup>:

*ik tracht op poëtische wijze  
dat wil zeggen  
eenvouds verlichte waters  
de ruimte van het volledig leven  
tot uitdrukking te brengen*

Aan deze beginregels van het gedicht kun je zien dat Lucebert woorden op een ongebruikelijke manier hanteert. Hij stapt als het ware uit de dagelijkse taal, de bekende logica en de dwang van conventies. Hij speelt met betekenis, knoopt begrippen en beelden aan elkaar op een manier zoals kinderen dat doen, spelenderwijs, vrij en onderzoekend, zonder zich te storen aan de regels van volwassenen of de noodzaak van onmiddellijke begrijpelijkheid. Dichters hebben het lef uit de vertrouwde, gefixeerde conceptuele orde te springen. Dat is een noodzakelijke voorwaarde voor vernieuwing. Nieuwe vormen van kijken, denken of ervaren ontstaan pas al je de oude durft los te laten. Dat is lastig in de praktijk. Taal levert de bouwstenen van betekenis waarmee wij onze werkelijkheid construeren. Maar wij metselen ons er ook in vast: zo hoort het, dit is logisch, zo zit de wereld in elkaar. Om te vernieuwen, te kunnen spelen met ideeën, moet je daar een zekere losheid in verwerven, zoals dichters doen. *Dexterity in symbols*, wendbaarheid in betekenisgeving is cruciaal voor leidinggeevenden.

Dit artikel gaat niet over literatuurbeleving of poëzie voor beginners, maar over visieontwikkeling. Ik beweer dat deze kunst om uit de taal te stappen en te spelen met ideeën van groot belang is voor mensen in organisaties. Visieontwikkeling, leiderschap, management, strategiebepaling, waardecreatie, het zijn allemaal talige activiteiten. Ze hangen aan elkaar van woorden en begrippen en van gesprekken over ideeën. Zonder voldoende wendbaarheid daarin zal iemands visie op de werkelijkheid bleek en clichématig blijven. In dit artikel belicht ik eerst enkele algemene aspecten van visieontwikkeling en het zoeken naar ideeën. Vervolgens bespreek ik een concreet voorbeeld van een kralenspel, de grondstructuur van een idee of visie. Tezamen geven zij een beeld van wat de klassieke platoonse ideeënleer aan instrumenten biedt om een visie te ontwikkelen, te verdiepen of te vernieuwen.

## 1. Essenties benoemen

Al jarenlang ben ik gefascineerd door de gesprekken van Socrates en zijn onderzoek van ideeën.<sup>3</sup> Een van de meest opvallende karakteristieken daarvan is dat goede, diepgaande gesprekken niet alleen bestaan uit een analyse van een kwestie, maar ook uit een zelfonderzoek van de deelnemers. En een ander kenmerk is dat wanneer mensen proberen de essentie van een kwestie onder

woorden te brengen, ze het niveau van louter feitelijke, rationele argumentatie verlaten en naar een andere taal springen, de taal van verbeelding. Ze beginnen te praten in termen van hoe de wereld *eigenlijk* in elkaar zit, hoe je *eigenlijk* tegen de dingen moet aankijken, en tevens over wie ze zelf in wezen zijn, of willen zijn. ‘*Eigenlijk* ben ik een mensen-mens,’ zegt iemand in het onderwijs, ‘ik ben helemaal geen systematische opleider, en ik word gek van het bijhouden van al die dossiers.’ Of iemand in de bankwereld: ‘*Eigenlijk* gaat het hier helemaal niet over geld. Het gaat over relaties en vertrouwen.’ Vraag je zo iemand naar een toelichting, dan zegt hij bijvoorbeeld: ‘Wat ik doe is *eigenlijk* niets anders dan rond een tafel zitten en het hebben over waar het over moet gaan.’ Dit is beeldtaal, geen feitelijke, beschrijvende taal. Het is een poging de kern van de zaak, en tevens de kern van zichzelf, te vangen in een ideaalbeeld. Deze twee overgangen, van feitelijke, beschrijvende taal naar subjectieve en beeldende taal, van rationele analyse naar niet-rationele essenties, zijn cruciaal voor visieontwikkeling en innovatie.

## 2. Begrip en ervaring koppelen

Om de essentie van een kwestie in beeld te kunnen krijgen, moet je in staat zijn een gesprek te voeren over visies. Daar doen zich allerlei moeilijkheden voor. Vaak blijven zulke gesprekken steken in onpersoonlijke abstracties en algemene argumenten. Het lijkt erop dat bestuurders en managers, als ze over visies beginnen te praten, denken dat ze dat altijd in abstracte, algemene termen moeten doen. Dat het hun taak is allerlei grote en verrijkende begrippen op tafel te leggen. Of het nu gaat over kwaliteit van zorg, de waarde van de natuur, het governance systeem, de economische crisis, de continuïteit van de organisatie, het Rijnlandse model, al dergelijke thema’s worden stevast op een abstracte manier besproken. Het *zijn* natuurlijk ook abstracte en algemene kwesties. Maar vraag je de deelnemers in een gesprek om concrete voorbeelden van die grote begrippen – illustraties van kwaliteit, eigen ervaringen met goed bestuur of juist met het tegenovergestelde, slecht bestuur –, dan krijg je steeds louter algemeenheden te horen. Alsof visies uit alleen abstracties bestaan. Het gedeelte is waar.

Het is ondoenlijk ideeën helder en begrijpelijk te maken met louter abstracte en algemene begrippen. Na korte tijd raak je de weg kwijt, verzinkt het gesprek in een moeras van onduidelijkheden of verdwaal je in een doolhof van oeverloos gepraat. Dat is de beruchte *paralysis by analysis*, verlamming door een betekenisloze woordenbrij. Lucebert noemt het: ‘Overal zanikt bagger.’<sup>4</sup> Iedereen die wel eens gesprekken over visies heeft meegemaakt zal dat herkennen. Allemaal woorden, allemaal gebakken lucht. Overal zanikt bagger.

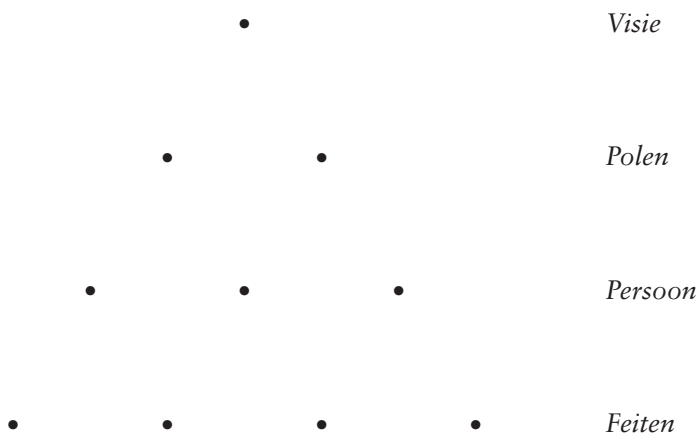
De tegenovergestelde impuls is dan om maar wat te gaan doen: ‘Niet lullen maar poetsen.’ Maar als je geen idee hebt wat je moet doen, val je in de tegenovergestelde valkuil: actieve inertie. Dat mocht ik zelf in veel organisaties

waarnemen: iedereen is druk, maar in feite gebeurt er weinig. De conclusie kan alleen maar zijn dat je er niet aan ontkomt op een concrete manier gesprekken te voeren over de vraag uit de Rabobank-reclame: Wat is het idee? Waar zijn we hier eigenlijk mee bezig? Waar was het ook weer om te doen? Je moet een idee hebben om gericht te kunnen werken. Maar je hebt concrete ervaringen nodig om uit te leggen wat een idee inhoudt.

Deze basiswet van het filosofische gesprek wordt scherp uitgedrukt in een uitspraak van Kant: begrippen zonder waarneming zijn leeg, waarneming zonder begrippen is blind.<sup>5</sup> Woorden zonder ervaring zijn leeg, ervaring zonder woorden is blind. Het is juist de combinatie van de twee die je nodig hebt. Maar hoe doe je dat in de praktijk? Hoe kun je de essentie van een kwestie, de juiste visie op een situatie, helder krijgen en die verbinden aan de concrete alledaagse praktijk? Zowel in de filosofie als in de theorievorming over organisaties zit op dat punt een grote leemte. De klassieke platoonse ideeënleer is in feite bedoeld als een antwoord op die vraag.<sup>6</sup>

### 3. Ideeënleer en kralenspel

De ideeënleer is een verdichting en uitwerking van Socrates' gespreksmethode door zijn leerling Plato. De Britse filosoof Whitehead heeft eens gezegd dat de hele westerse filosofie bestaat uit voetnoten bij Plato. Dat geeft aardig het belang van de ideeënleer weer. Een van de verschillen tussen de academische en de praktijkgerichte benadering van de ideeënleer (los van de toepassing van filosofie) is dat de eerste zich beperkt tot conceptuele analyses en de laatste daar het scheppen van beelden aan toevoegt. Plato was oorspronkelijk zelf een dichter, een schepper van beelden. Beide aspecten zijn verenigd in de praktische vertaling van de ideeënleer, het kralenspel. Dat heeft de volgende vorm<sup>7</sup>:



Deze figuur geeft de grondstructuur van een idee weer, tien kralen of ‘plaat-sen’ in een redenering, verdeeld over vier niveaus. Om inzicht te krijgen in een abstracte kwestie moet je deze volgens de ideeënleer onderzoeken op vier niveaus: dat van de feiten, van de persoon, van de denkpolen en de overkoe-pelende visie. Pas dan ontstaat er werkelijk begrip van doelen, waarden, vi-sies, al die abstracties waarin je zo gemakkelijk de weg kwijt raakt. Het kra-lenspel is een compacte samenvatting van de ideeënleer. Het is een instrument dat er voor zorgt dat het onderzoek concreet en overzichtelijk blijft. De tien kralen hebben de volgende inhoud:

	Idee			<i>Visie</i>	
	Groot	Klein		<i>Polen</i>	
	Buik	Hart	Hoofd	<i>Persoon</i>	
	Situatie	Hittepunt	Ontwikkeling	Vraag	<i>Feiten</i>

Hieronder zal ik de kralen aan de hand van een voorbeeld verduidelijken. Daaraan valt te zien hoe een complexe kwestie met behulp van het kralenspel wordt herleid tot zijn kern, een kort verhaal of compacte redenering, die wordt afgerond met een beeld of een treffende tekst. Ik zal de afzonderlijke kralen en de verschillende niveaus van analyse slechts kort aanstippen, en al-leen aan het bovenste niveau, van visie en idee, wat meer aandacht besteden.

## AMSTERDAM VREEST RELLEN

Als voorbeeld van visieontwikkeling met behulp van het kralenspel werk ik een thema uit dat speelde in een publieke organisatie, de gemeentelijke over-heid, dat uitvoerig in de publiciteit is geweest en waar je makkelijk een beeld van kunt vormen. Enige tijd geleden stond vlak voor Koninginnedag in de krant: Amsterdam vreest rellen. De kwestie waar het om draaide is in het kralenspel als volgt weer te geven:

### I. Feiten

- Amsterdam vreest dit weekeinde voor rellen. (Situatie)
- Ajax wordt mogelijk landskampioen, vlak voor Koninginnenacht, en kra-kers kondigden acties aan. (Hittepunt)
- Deze drie aanleidingen voor massale opwinding kunnen een rampscenario opleveren. (Ontwikkeling)
- Hoe zijn rellen te voorkomen? (Vraag)

Dit is zo'n thema dat ook intern, bij de overheid zelf, meestal alleen in algemene termen wordt besproken: hoe ontstaan rellen, wie doen het, wat zijn risicofactoren, welke aanpakken zijn er et cetera. Het is een heftig thema, het kan een hoop emotie oproepen, iedereen vindt er wel wat van, en als je er over begint te praten, raak je vrij snel de weg kwijt. Bij het kralenspel gaat dat anders. De kunst is met een groep direct betrokkenen de uitvoerige beschrijving van de probleemsituatie samen te vatten in één korte zin, en hetzelfde te doen met het zogenaamde hittepunt, de plek der moeite, het cruciale moment. Vervolgens stel je vast wat het krachtenveld is rond deze situatie (wat gebeurt er als je niets doet) en wat precies de vraag is die hier beantwoord moet worden. Het is al een klus om voor deze eerste vier kralen korte, kernachtige zinnen te formuleren, zowel over wat de feiten zijn als wat de vraag is die beantwoord moet worden, kunnen grote meningsverschillen bestaan.

Vervolgens gaat het onderzoek over de kleuring van de feiten, het persoonlijke niveau, iets wat in veel visiegesprekken ternauwernood aan bod komt of zelfs geheel wordt overgeslagen. Hoe zit je als betrokkene er zelf in? Waar ben jijzelf, persoonlijk bang voor, waar hoop je op, waar wind je je over op? Deze vragen kunnen op verschillende manieren worden geformuleerd. Wat beschouw je als risico's, datgene wat je moet vermijden? Wat als waarden, datgene wat je moet behoeden? Wat is het appel dat op je gedaan wordt en het offer dat daarvoor gebracht moet worden? De theorie achter deze vragen is gebaseerd op de drie delen van de ziel, buik, hart, hoofd, die samenhangen met de drie basisemoties, bang, boos, bedroefd. Zij zijn ook terug te vinden in de grondstructuur van mythen en sagen: de held gaat op zoek naar de heilige graal, moet daartoe een of meer monsters overwinnen, maar wordt door een of meer goden geholpen. Toegepast op de casus zijn de vragen: wat zijn hier de monsters, welke goden zijn er in het spel, wat is het appel op de held of het offer dat hij moet brengen? In dit geval krijg je bijvoorbeeld de volgende invulling:

## II. Persoon

- Vorig jaar waren er tonnen schade en 160 gewonden bij de huldiging van Ajax. (Risico, monsters)
- Alles afwentelen op de politie kan niet, die heeft de handen al vol aan Koninginnenacht. (Appel, offer)
- Een belangrijk deel van vrijheid is kunnen feestvieren. (Waarde, goden)

Ook hier weer geldt dat de drie zinnen het residu zijn van een uitvoerig onderzoek, en dat zij allemaal ook heel anders geformuleerd kunnen worden, afhankelijk van je plaats in de organisatie, je rol of taak in de kwestie, je perspectief op het geheel. Vervolgens is de vraag wat het speelveld van perspectieven is dat je op deze materie kunt hebben. Wat zijn de denkpolen, de scenario's? Hoe kun je tegen de kwestie aankijken? Hoe ziet het perspectief eruit als je de risico's uitvergroot, of omgekeerd, als je ze juist bagatelliseert? Dit is het niveau van de dialectiek, de strijd tussen these en antithese, het zogenaamde groot-en-kleine. Eén manier om het speelveld te formuleren is bijvoorbeeld het volgende:

### III. Polen

- Wij kunnen meer politie inzetten, lik-op-stuk-beleid voeren, een alcoholverbod instellen en dergelijke (veiligheid, repressie). (Groot)
- Of we kiezen voor een andere organisatie, spreiding van evenementen, goede ondersteuning (vrijheid, faciliteren). (Klein)

Ook deze zinnen zijn weer een korte weergave van wat in feite een omvattend en complex betoog vergt. Door het onderzoek op deze manier uit te voeren, drijf je het op de spits. Je expliciteert waar het om gaat, wat de speelruimte van je denken is. De kunst is een redenering op te stellen die innerlijk coherent en overtuigend is. Dat is lastig, alleen al vanwege de compactheid. Maar het is tegelijk verhelderend, en sterker, noodzakelijk; want voor een helder beleid moet je een heldere visie hebben.

## 4. Visieontwikkeling: de gebruikelijke vorm

Ik zal hier niet ingaan op de precieze vormgeving van de hierboven aangestipte eerste negen kralen noch het proces van onderzoek dat daarbij hoort (zie hiervoor *Spelen met ideeën* en *De jacht op een idee*) en me alleen concentreren op het laatste niveau, het idee, de visie waar het allemaal om draait. Ook die kun je namelijk op allerlei manieren formuleren. In de praktijk was het idee in deze kwestie een mix van concrete maatregelen, deels gericht op veiligheid, deels op vrijheid. Tezamen vormden zij een uitgebreid pakket van zowel repressieve als faciliterende richtlijnen:

### IV-a

#### Aanpak, strategie

- Voor Koninginnedag zet de gemeente in op een 'robuuste voorbereiding', onder anderen een twee kilometerlang zwaar hekwerk, overal cameratoezicht, verstevigd podium, regulering toestroom, extra beveiliging en dergelijke.

Let op de gehanteerde taal, het is de concrete taal van aanpakken: er is een probleem en dat gaan we op deze manier oplossen. Deze aanpak is het resultaat van een uitgebreid voorbereidingstraject van de gemeente, met alle ingrediënten van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, selectie van preventieve en de-escalerende maatregelen, een uitgewerkt communicatieplan, checklists enzovoort. Stel nu dat iemand de vraag stelt: Waarom zou dit de juiste strategie zijn, de juiste aanpak? Waar komt deze strategie uit voort, wat is de onderliggende visie? Het antwoord luidt dan bijvoorbeeld als volgt:

### IV-b

#### Visie (hoger doel)

- Het gaat erom als overheid de juiste regie te voeren, die sociale stabiliteit en veiligheid kan garanderen. Dat vereist flexibel en creatief sturing geven aan alle betrokken partijen, zonder bang te zijn knopen door te hakken.

Dit is een gebruikelijke, veel voorkomende legitimatie. Visievorming bij de overheid komt vaak op dit soort beelden uit. Nu kun je echter opnieuw de vraag stellen: waarom zou dit een geldige visie zijn? In visieontwikkeling is de waarom-vraag de kernvraag die steeds herhaald wordt. Het antwoord daarop is meestal een poging de kernwaarden van openbaar bestuur te articuleren, zoals deze:

#### IV-c

##### Waarden van openbaar bestuur

- De overheid streeft er naar functioneel, professioneel, zorgvuldig en dienstbaar te zijn.

Ook dit is een bekend rijtje. Daarmee is het kompas bepaald, en de legitimatie uitgeput: hier houdt de redenering meestal op. Er is immers een vraag geformuleerd, i.c. hoe moeten we rellen voorkomen. Er is een analyse gemaakt van wat er feitelijk speelt. De kleuring van de feiten is onderzocht, de onderliggende houding of bijbehorende gevoelens. Verschillende denkbare scenario's zijn uitgediept: moet je hier meer op veiligheid of meer op vrijheid koersen, of nog iets anders? En tenslotte is er een juiste mix van de mogelijke scenario's ontworpen, in de vorm van een pakket concrete maatregelen. Die zijn gebaseerd op – en worden gelegitimeerd door – een visie bestaande uit expliciete doelen en waarden.

Hier doet zich het probleem voor dat ik boven aanduidde: hoe verder je doorvraagt, des te meer algemene en abstracte begrippen je krijgt te horen (ondanks dat de analyse hier gekoppeld is aan een concreet voorbeeld). En hoe goed bedoeld ook, het zijn bleke, bloedarmoedige woorden. We weten met ons hoofd dat ze van groot belang zijn, dat de legitimatie van een aanpak er uiteindelijk van afhankelijk is. Maar ze hebben weinig lading, je hebt niet onmiddellijk het gevoel dat ze over jou gaan, dat je er veel van moet aantrekken. Een redenering kan nog zo waar zijn op zichzelf, als zij niet waar is voor jou heeft zij geen impact. Je wilt je kunnen identificeren, geraakt worden, je ergens aan kunnen verbinden. Met louter abstracties gaat dat niet. Daarom is het van belang naar verdieping van betekenis te zoeken, naar manieren om te bepalen waar het eigenlijk, werkelijk om draait. Het is zoeken naar taal die door het 'overal zanikt bagger' kan heendringen, die een visie van vlees en bloed kan oproepen, je opnieuw kan laten kijken en denken en voelen. Ik bespreek hier een paar instrumenten uit de ideeënleer die daarop gericht zijn.

## 5. Framing, beelden en metaforen

Een eerste verdieping is het vervangen van algemene abstracte woorden door beelden die een complexe kwestie simpel voorstelbaar maken. Dat heet tegenwoordig framing, het creëren van een denkkader waarmee je betekenis oplegt.<sup>8</sup>



Een bekende uitspraak in de politiek is: *'Je moet arme mensen geen vissen geven, maar een hengel.'* Dat is een zogenaamde wortelmetafoor, een beeld dat ten grondslag ligt aan een hele beleidsvisie. Een complexe, abstracte redenering wordt hier uitgedrukt in een eenvoudig, direct begrijpelijk beeld. Nog enkele voorbeelden. Je kunt een samenleving beschouwen als een *eenheid van wetten* of als een *pluriformiteit* van culturen. Het eerste beeld levert heel ander beleid op dan het tweede. Je kunt een organisatie beschouwen als een *machine* of als een *organisme* of als een *familie*. Dat levert heel verschillende manieren van organiseren op. Je kunt onderwijs beschouwen als het vullen van een *lege emmer*, het *wieden van een tuin*, het ontsteken *van een vuur*. Dat levert heel verschillende vormen van onderwijs op. Het geldt ook voor jezelf: ik ben filosoof, maar ook ondernemer, onderzoeker maar ook schrijver, kluzenaar maar ook nar, leermeester maar ook zwerver. Wie ben ik *eigenlijk*? Afhankelijk van het beeld zie je andere dingen, stel je andere dingen op de voorgrond.

Wat is in de casus een beeld dat de betekenis van de situatie kan bepalen? Je kunt zeggen: wat hier aan de hand is, is een

- *opstand der borden*

Dat roept het idee van repressie op, verdediging van de beschaving tegen de barbaren. Je kunt ook zeggen: het is

- *carnaval*

en het is van groot belang als gemeenschap om feesten te kunnen vieren. Dat roept associaties op met faciliteren, uitgelatenheid organiseren. Je kunt in de casus handhaving van de *orde* als essentieel zien, maar ook vormgeving van *vrijheid*. Je kunt als centrale metafoor hanteren:

- *de boel bij elkaar houden*

Maar anderen schilderen dat af als niets meer doen dan *kopjes thee drinken*.

Je kunt in plaats van de insluiting ook de uitsluiting voorop stellen:

- *de boel uit elkaar houden*

Telkens is voor het beeld bepalend hoe je de waarden, de doelen en de concrete daarop gebaseerde actie invult.

Hoe achterhaal je welk beeld in de casus centraal moet staan? Hoe vind je een idee, een legitieme visie? Dat is de inzet van het filosofische gesprek - en natuurlijk van politieke beeldvorming. Er zijn allerlei manieren voor. Een daarvan is *explicitering van perspectieven*, door ze te koppelen aan personen, dat wil zeggen door *personificatie*. Door wiens bril kijken we naar de kwestie? Is het de bril van de voetbalsupporter of die van de mensen die niks om voetbal geven? Van de feestvierder of van de thuisblijver? Van de stadsbewoner of van de niet-stedeling? Van de jongere of van de oudere? Op die manier krijg je een personificatie van begrippen en waarden: *Henk en Ingrid, Jan en Annie, Joe the Plumber* zijn technisch gezien een vertaling van het rechtvaardigheidsprincipe, Vrouwe Justitia's *sluier van onwetendheid*, in iets wat makkelijker voorstelbaar is: ook Henk en Ingrid moeten ermee uit de voeten kunnen.

## 6. Beschouwingperspectief. De kwestie voor jou

Maar dit zijn nog technieken die horen bij een handelingsperspectief: wat moet je doen in de situatie? Hoe kun je rellen voorkomen? De kunst van visieonderzoek, en van het filosofisch gesprek, is verder te reiken dan de principes van handelen, naar principes van zijn, van essenties. Dat zou je het beschouwingperspectief kunnen noemen. Iedereen heeft dat wel eens meegemaakt in een gesprek: eerst heb je het over de kwestie, maar naarmate het gesprek beter loopt, gaat het meer over jezelf en over de personen die het gesprek voeren. Hoe zit ik in elkaar, hoe zit jij in elkaar? En het kleiner maken van de kwestie, door haar toe te spitsen op jezelf en de andere gespreksdeelnemers, is de beste springplank om haar groter te maken: hoe zit de wereld als geheel in elkaar? Plato noemt dat de *synopsis*, het geheel zien.<sup>9</sup> Een idee is het geheel zien. Maar dat kun je alleen door de waarnemer van het geheel te doorzien, dat wil zeggen door jezelf te onderzoeken. Pas dat brengt de *anamnese* op gang, de herinnering van waar het om eigenlijk draait, de kernpunten van je visie of de grondslagen van je wereldbeeld: ‘O ja, daar ging het om, het stond me niet helder voor ogen maar ik wist het eigenlijk wel.’ Dat is wat Nelson, de vernieuwer van de socratische methode uit de twintigste eeuw, ‘duistere kennis’ noemt, het intuïtieve maar moeilijk te articuleren inzicht in de grondbeginselen van ons zelfbeeld en wereldbeeld.<sup>10</sup>

Socrates maakt, in Plato's Protagoras, onderscheid tussen *de kwestie op zich* en *de kwestie voor jou* – ik verwees er boven al naar.<sup>11</sup> De meeste gesprekken in organisaties gaan alleen over de kwestie op zich, en alleen vanuit een handelingsperspectief, een probleem dat moet worden opgelost. Maar het is het persoonlijke niveau, de kwestie voor jou, waar zich de echte waarden bevinden, de dingen waar het eigenlijk om draait. En daar gaat het niet zozeer over wat je moet doen, maar over wat voor houding er ten grondslag ligt aan wat je doet. De kwestie gaat eigenlijk over wie jij bent, of wie je wilt zijn. Pas door haar kleiner te maken, persoonlijker, wordt zichtbaar hoe zij er in het groot uitziet, in het geheel. Het onderzoek op dit niveau brengen kan een enorm verschil uitmaken voor je handelen, zonder dat er ogenschijnlijk veel in je gedrag verandert. De toestand van je innerlijk, je ziel, is immers bepalend voor de toestand buiten je. Ik geef een paar voorbeelden van hoe dat niveau in beeld kan worden gebracht, ontleend aan de ideeënleer.

Stel dat je de hele kwestie van dreigende rellen zelf als een persoon beschouwt, iemand die je kunt toespreken, met wie je kunt overleggen et cetera, wat voor iemand is dat dan?<sup>12</sup> Het ligt voor de hand om haar te vergelijken met het opvoeden van een puber die het conflict met zijn ouders zoekt. Pubers willen feestvieren, uit hun dak gaan, de roes en de uitbundigheid beleven. En ze willen het gezag uitdagen, de confrontatie opzoeken, ook als dat schade oplevert. Hoe ga je daarmee om? Ook als ouder moet je daar de juiste mix vinden van vrijheid en veiligheid, van regels stellen en mogelijk-

heden creëren. Ook als ouder wil je functioneel, professioneel, zorgvuldig en dienstbaar zijn, de officiële waarden van openbaar bestuur. Vaders en moeders stellen weliswaar geen dranghekken op, maar ze stellen wel grenzen. De houding van waaruit ze dat doen wordt door pubers feilloos opgepikt. *C'est le ton qui fait la musique*. De noten blijven hetzelfde, maar de toon, de houding, het touché, die maken het grote verschil. Pubers hebben daar een uitermate scherp zintuig voor.

Je kunt nog een stap verder gaan. Stel dat jij zelf, in je eentje, de hele kwestie bent?<sup>13</sup> Dat het hele feest, inclusief de dreigende rellen en de voorbereidingen om die tegen te gaan, zich in jezelf afspeelt, in je eigen innerlijk. Dat je zelf zowel de burgemeester bent, als de politie, als de massa feestvierders en hooligans bij elkaar. Alles wat buiten je is, zit binnen je eigen huid, in je eigen bewustzijn. Wat dan? Hoe ga je daarmee om? Het betekent dat je moet nagaan hoe je de rellen in jezelf hanteert, hoe je omgaat met het dionysische deel van jezelf, het deel dat in je dromen tevoorschijn komt, dat zich verzet, dat uit de band wil springen, dat feesten wil vieren die uit de hand lopen, dat schade wil aanrichten, tekeer gaan en het gezag tartten. Dit is een gespreksniveau dat je niet makkelijk bereikt, maar dat wel bepalend is voor het inzicht in waar het eigenlijk om gaat in een kwestie.

De essentie van het filosofisch gesprek is zelfonderzoek en het geheel zien. Hoe zit ik in elkaar, hoe zit jij in elkaar, hoe zit de wereld in elkaar. Het is onderzoek van begrippen en ervaringen, niet alleen als kwestie buiten jezelf, ook als kwestie binnen jezelf. Daarvoor moet je vrije ruimte creëren, niet alleen in je agenda, maar ook in je hoofd en je hart. Het vraagt lef zo'n onderzoek aan te gaan, persoonlijk te worden in een overleg. Het vraagt lef een gesprek te voeren waarin het niet alleen over het resultaat gaat, de oplossing van het probleem, maar ook over *le ton qui fait la musique*, niet alleen over wat buiten je is, maar ook over wat binnen je is. Daarmee beginnen we in de buurt van Lucebert te komen. Zo'n gesprek wordt een spel met beelden, intuïties, flarden van inzicht, maar ook met onzekerheden, verwarring, kwetsbaarheden.

## 7. De kunst van het vlak ernaast kijken

Lucebert doet nog iets anders wat essentieel is. Want in feite is alle taal die wij gebruiken beduimeld en afgesleten: overal dreigt het gevaar van cliché's, van lege hulzen en holle vaten, taal waarin niets dan bagger zanikt. Om energie te genereren, inspiratie en enthousiasme, moet je nieuwe taal, nieuwe beelden, nieuwe manieren van uitdrukken vinden. Dat is een kunst op zich, en tevens een vaardigheid die te oefenen is. Zij vereist de kunst van het vlak ernaast kijken – een term gemunt door Simon Vestdijk.<sup>14</sup> Wat houdt dat in?

Vestdijk gebruikt een beeld om dat uit te leggen. Er zijn sterren met een zwak licht, die je, als je erop fixeert, juist uit het oog verliest. Om ze te zien moet je

als het ware vlak ernaast kijken, je blik op iets anders richten, dan kun je ze uit je ooghoeken waarnemen. Veel mensen die zich met ideeën bezighouden, denken dat je een idee gaat zien door te fixeren, door je waarneming en je begrippen steeds scherper te slijpen. Maar dat is niet zo, je moet ook leren uit je ooghoeken te kijken, datgene waar te nemen wat niet onmiddellijk zichtbaar is. Dan gaat het over: wat voel je aan je water, wat zegt je *Fingerspitzengefühl*, wat voor bijgedachten roept iemand of iets op? Of wat zou je vader hiervan vinden, of je moeder, of Herman Wijffels? Wat herinner je je uit de geschiedenis, uit je eigen ervaring, uit wat je gelezen hebt in een boek of gezien hebt in een film? Wat droom je 's nachts, waar lig je wakker van, welke goden of demonen dringen zich aan je op? Als je goed kijkt, is er een heel scala aan beelden, gevoelsschakeringen, fluisterende stemmen te vinden. De kunst is die te verwoorden. Dat is de oorsprong van nieuwe taal, nieuwe uitdrukkingen. Op de vraag hoe rellen te voorkomen, zijn krijg je dan bijvoorbeeld zoiets als dit:

#### IV-d

##### Orakel

*Draag op je schouder de groeiende last  
van de zoon die je was, de wees  
die woedend zijn wieg zocht in andermans bedden,  
die erop los werd geleefd en zich niet uithield.*

Dit zijn zinnen ontleend aan *Wij waren weinigen*, een gedicht van Leonard Nolens.<sup>15</sup> De tekst zegt zoveel als: je bent toch ook ooit zelf een puber geweest, die zich een wees voelde, vol woede zat, zijn heil bij anderen wilde zoeken, die dacht dat hij erop los leefde, maar in feite een prooi van zijn eigen hormonen was en het maar moeilijk met zichzelf kon uithouden. Nou dan, draag nu zelf die last! De tekst geeft een houding aan van waaruit je acties plant. Maar hij doet dat in ongebruikelijke, nieuwe taal, en in beelden.

## 8. Orakels

Wij zijn in ons werk in organisaties, bij visieontwikkeling met behulp van socratische methode en platoonse ideeënleer, in de loop der tijd begonnen mensen te vragen de essentie van een kwestie weer te geven door een orakel te schrijven. Dat levert gekke, indringende, poëtische en verrassende teksten op. Het zijn pogingen de kern van de zaak uit te drukken op een eigen, oorspronkelijke manier, in beelden en taal die niet bekend, rationeel of lineair zijn. Plato heeft er zelf talloze voorbeelden van gegeven.<sup>16</sup> Dat is ook wat Lucebert doet. Je zou in deze kwestie ook diens gedicht als leidraad kunnen hanteren:

## IV-e

## Orakel

*Ik tracht op poëtische wijze  
dat wil zeggen eenvouds verlichte waters  
de ruimte van het volledig leven  
tot uitdrukking te brengen.*

Als je het (hele) gedicht van Lucebert – hieronder opgenomen – als invalshoek neemt voor de vraag hoe je de rellen kunt voorkomen, dan krijg je zoiets als dit: probeer eerst eens in deze kwestie de ruimte van het volledig leven tot uitdrukking te brengen. En wel op poëtische wijze, op een manier die de essentie treft. ‘Dat wil zeggen, eenvouds verlichte waters.’ Zo helder als een waterspiegel in het licht. Dan zul je te zien krijgen wat ik, Lucebert, zie: dat ook jij maar een mens bent, gelijk aan een menigte mensen. Dat geboorte en ontbinding ook jou hebben aangeraakt. Dat de weg van verlatenheid naar gemeenschap bevuild is, en dat schoonheid haar gezicht heeft verbrand. Dat wij niet meer zijn dan een broodkruimel op de rok van het universum. Dat wij niet alleen van het kwade in de war raken, maar ook van het goede. En dat geen van ons uitkomt boven ‘de spraakgebreken van de schaduw’ of die van het zonlicht. Daar moeten we het mee doen.

Het is eigenaardige taal, in een eigenaardige vorm gegoten. Maar juist door die andere taal zijn het gevleugelde woorden geworden, woorden die boven zichzelf uitstijgen. Ze roepen beelden op van waar het in de kern om draait, de menselijke gebrokenheid, de eeuwigdurende zoektocht van verlatenheid naar gemeenschap, de spraakgebreken in onze communicatie.

‘En wat schiet je daarmee op?’, zal de scepticus vragen. ‘Leidt het tot een andere aanpak van de dreigende rellen? Levert het meer op dan de robuuste voorbereiding waar nu voor gekozen is, het twee kilometerlange zware hekwerk, overall cameratoezicht, een verstevigd podium, en de hele rest?’

Ja en nee. Niet op het niveau van concrete maatregelen, wellicht, ofschoon ook dat heel goed mogelijk is. Maar wel op het niveau van verbinding, van inspiratie, van het gevoel hebben met de juiste dingen in de weer te zijn, op de juiste manier. Dat kan in het geheel van een organisatie een grote impact hebben. Je maakt niet alleen een rationele analyse van een kwestie, maar je vult die aan met persoonlijke beelden die boven het rationele uitgaan. Je probeert onder woorden te brengen waar het eigenlijk om gaat, wat de kwestie wezenlijk inhoudt, hoe jij zelf eigenlijk in elkaar zit. Het is de houding van waaruit, de onderliggende visie, *le ton qui fait la musique*, de articulatie van waar het *eigenlijk* om draait, die het grote verschil maakt.

Hoe belangrijk dit niveau van denken is, kan misschien worden afgelezen aan het feit dat de Nederlandse overheid en de gemeente Amsterdam juist zo’n tekst hebben laten aanbrengen in de stenen muur rond het Monument op de

Dam, opgericht als plaats van de dodenherdenking na de Tweede Wereldoorlog. De tekst is van de dichter Adriaan Roland Holst en luidt als volgt<sup>17</sup>:

#### IV-f

##### Orakel

*Nimmer, van erts tot arend, was enig schepsel vrij onder de zon,  
noch de zon zelve, noch de gesternten. Maar geest brak wet  
en stelde op de geslagen bres de mens. Uit die eersteling daalden  
de ontelbaren. Duchtend zijn hoge blik deinsden hun zwermen  
binnen de wet terug en werden volken en stonden elkander naar het leven,  
onder nachtgewolken verward treurspel, dat wereld heet.  
Sindsdien werd geen mens vrij dan ontboden van boven zijn dak,  
geen volk dan beheerst van boven zijn torens. Blijve ons dat bij,  
verlost als we werden uit het schrikbewind van een onderwereld.  
Niet onbeheerst, doch enkel beheerst van boven de wereld  
blijft vrijheid ons deel.*

Dit zijn indrukwekkende woorden. Zij willen een richting wijzen in een kwestie die veel verder reikt dan hoe je rellen kunt voorkomen, namelijk hoe je oorlog kunt voorkomen, of hoe je moet omgaan met ‘het schrikbewind van een onderwereld’. Zij gaan over vrijheid, het wezenskenmerk van de mens, over de verhouding daarvan tot de wet, en over hoe massa’s, volken, elkaar naar het leven kunnen staan. Zij maken zichtbaar wat vrijheid van je vergt, namelijk beheersing, en wel vanuit het besef van een hoger doel, van ‘boven je dak’, ‘van boven de wereld’. Alleen dan blijft vrijheid ons deel. ‘Blijve ons dat bij.’

Je kunt uit zo’n tekst niet rechtstreeks afleiden hoeveel kilometer dranghekken je moet plaatsen als er rellen dreigen. Maar het Monument op de Dam is wel hét symbool van nationale eenheid en een ritueel centrum van de Nederlandse samenleving. Dat is het geworden doordat mensen in leidinggevende posities symbolen hebben gecreëerd, die daadwerkelijk gemeenschap scheppen en ervoor zorgen dat burgers zich verbonden kunnen voelen. De tekst van Roland Holst speelt daar een belangrijke rol in, als een verreichende visie en als blijvende inspiratiebron om catastrofes zoals de Tweede Wereldoorlog te voorkomen. Dit is in mijn ogen een treffend voorbeeld van de samenbindende kracht van een idee. En van het belang van zorgvuldige vormgeving daarvan.

## 9. Tot slot: kenniseconomie

De ideeënleer is geen klein ding. Kortgeleden deed de Europese Commissie, in de persoon van Ollie Rehn, Nederland een aantal aanbevelingen, zoals het afschaffen van de hypotheekrente en verder bezuinigen. Maar hij zei er bij dat Nederland niet moest bezuinigen op onderwijs en innovatie. Want daar moet Nederland het als kenniseconomie van hebben. De kern van innovatie is nieuw denken, op een andere manier gebruikmaken van de taal. Dat impli-

ceert de kunst van het vlak ernaast kijken, uit je ooghoeken leren kijken, nieuwe beelden en invalshoeken waarnemen voor waar het eigenlijk om begonnen is. Het impliceert het ontwikkelen van sterke visies en de formulering van ideeën in woorden die werken. Dat is niet alleen het hart van een kennis-economie, maar ook van de hele westerse intellectuele traditie. We hebben er de ontwikkeling van wetenschap en filosofie aan te danken, van nieuwe uitvindingen, van andere perspectieven op de wereld. Zoals alle grote dingen beginnen ook die met een eerste stap, leren spelen met ideeën.

## LUCEBERT

### *Ik tracht op poëtische wijze*

*Ik tracht op poëtische wijze  
dat wil zeggen eenvouds verlichte waters  
de ruimte van het volledig leven  
tot uitdrukking te brengen.*

*ware ik geen mens geweest  
gelijk aan menigte mensen  
maar ware ik die ik was  
de stenen of vloeibare engel  
geboorte en ontbinding hadden mij niet aangeraakt  
de weg van verlatenheid naar gemeenschap  
de stenen stenen dieren dieren vogels vogels weg  
zou niet zo bevuild zijn  
als dat nu te zien is aan mijn gedichten  
die momentopnamen zijn van die weg*

*in deze tijd heeft wat men altijd noemde  
schoonheid schoonheid haar gezicht verbrand  
zij troost niet meer de mensen  
zij troost de larven de reptielen de ratten  
maar de mens verschrikt zij  
en treft hem met het besef  
een broodkruimel te zijn op de rok van het universum*

*niet meer alleen het kwade  
de doodsteek maakt ons opstandig of deemoedig  
maar ook het goede  
de omarming laat ons wanhopig aan de ruimte  
morrelen*

*ik heb daarom de taal  
in haar schoonheid opgezocht  
hoorde daar dat zij niet meer menselijks had  
dan de spraakgebreken van de schaduw  
dan die van het oorverdovend zonlicht*

Lucebert

Uit: Apocrief, 1952. Amsterdam, De Bezige Bij.

### Noten

1. Over de rol van poëzie in organisaties zie Bolle 2005, H. IV; Whyte 1996, 2001, 2009. Over de rol van metaforen in organisaties zie bijvoorbeeld Grant en Oswick 1996, of de standaardwerken van Morgan (1986/2006) en Lakoff & Johnson (1980/2003).
2. Lucebert 1952, 1999, p. 46.
3. De afgelopen 25 jaar heb ik daar verschillende boeken over geschreven en er een uitgebreide praktijk mee opgebouwd. Zie Nelson 1994, Kessels 1997, 2006, 2009, Kessels et al., 2003, 2008.
4. Het gedicht 'uit het heerlijkste hout blaft het land' begint met de volgende regels: overal zanikt bagger / zwachtelend rond de reuzenlaarzen / waarin ik mijn tijd beklim haast verzadigd ja / maar het is nog steeds de mij bemestende tijd / mijn voertuig vore en trog. Uit: *De moerasruiter uit het paradijs* (1982).
5. Kant, Kritik der reinen Vernunft, B 74, 75, A 50, 51. Letterlijk staat er: Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind.
6. De westerse filosofie heeft eeuwenlang een zelfstandige, gedegen praktijk buiten de academie ontbeerd. De afgelopen decennia zijn er aanzetten zo'n praktijk daadwerkelijk vorm te geven. Zie bijvoorbeeld Delnoij 2003, Bresson Ladegaard Knox 2013. In de theorievorming over organisaties wordt juist veel aandacht besteed aan de koppeling van visieontwikkeling en praktijk, zie bijvoorbeeld Wierdsma 1999, Swieringa 1996, 2005, het standaardwerk van Argyris en Schön 1974, van der Loo e.a. 2007. Maar zij ontberen weer de breedte, de diepgang en de precisie van de filosofie. Mijn eigen werk is een poging die twee gebieden te verbinden.
7. Het is in dit kader ondoenlijk de verhouding tussen ideeënleer en kralenspel te verhelderen en precies aan te geven wat van Plato is en wat van ons, moderne interpretatoren. Zie daarvoor Kessels 2012, 2009. In dit artikel gaat het er mij vooral om iets van de kracht, de diepgang en de toepasbaarheid van de ideeënleer te laten zien. Over de verhouding tussen kunst, filosofie en socratisch gesprek, zie Kessels 2006, of bijvoorbeeld het werk van Murdoch 1950/1997.
8. Vgl. de Bruijn 2011; Lakoff & Johnson 1980/2003; Morgan 1986/2006.
9. Dialectiek, de kunst van de leider, bestaat uit twee hoofdtechnieken, bij-



- eenbrengen en uiteenhalen, dihaïresis en synagogè of synopsis. Zie Plato 1996, Phaedrus, 265d e.v. Kahn 1996, p. 299.
10. Nelson 1994, p. 26.
  11. Plato 1995, Protagoras, 331c.
  12. In Plato's Crito, 50a e.v. voert Socrates op die manier een denkbeeldig gesprek met de wetten van de stad.
  13. In Plato's Politeia, 368d e.v. legt Socrates deze vergelijking ten grondslag aan de hele analyse van rechtvaardigheid.
  14. Zie mijn Spelen met ideeën, 118-122. Vestdijk 1956/2007.
  15. Nolens 2012, p. 841. Ik heb de tekst hier aangepast om hem de vorm van een orakel te geven.
  16. Bijvoorbeeld de grote mythe uit de Phaedrus, de poëtische verhalen uit het Symposium, de allegorieën uit de Politeia. Zie voor een overzicht Kytzler 1997, voor een theoretische analyse Brisson 1998.
  17. Ik dank deze observatie aan Pieter Jan André. Zie voor een korte uitleg en beschrijving [http://nl.wikipedia.org/wiki/Nationaal\\_Monument](http://nl.wikipedia.org/wiki/Nationaal_Monument).

## Literatuur

- Argyris, Chris, en Schön, Donald – *Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness*. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1974
- Bolle, Eric – *Filosofie en Leiderschap*. – Brussel : VUBPRESS, 2005
- Bresson Ladegaard Knox, Jeanette et al. – *Philosophical Practice, 5 Questions*. – Automatic Press/VIP, 2013
- Brisson, Luc – *Plato, The Myth Maker*. – Chicago : University of Chicago Press, 1998
- Bruijn, Hans de – *Framing. Over de macht van taal in politiek*. – Amsterdam : Uitgeverij Atlas, 2011
- Delnoij, Jos, en Wieger van Dalen (red.) – *Het socratisch gesprek*. – Budel : Uitgeverij Damon, 2003
- Feltmann, Edu, Barbara Lubbers, Makkie Metsemakers, en Ger Dijkgraaf – *Denkadviseren. Over de relaties tussen de taal, het denken en de problemen van mensen in organisaties*. – Amsterdam : Mediawerf, 2010
- Grant, David, en Oswick, Cliff (ed.) – *Metaphor and Organizations*. – London : Sage, 1996
- Kahn, Charles – *Plato and the socratic dialogue. The philosophical use of a literary form*. – Cambridge : Cambridge University Press, 1996
- Kessels, Jos – *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf*. – Amsterdam : Boom, 1997
- Kessels, Jos – *Het poëtisch argument. Socratische gesprekken over het goede leven*. – Amsterdam : Boom, 2006
- Kessels, Jos – *De jacht op een idee. Visie, strategie, filosofie*. – Amsterdam : Boom, 2009
- Kessels, Jos – *Spelen met ideeën. De kunst van het filosofisch gesprek*. – Amsterdam : Boom, 2012

- Kessels, Jos, Erik Boers, en Pieter Mostert – *Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties*. – Amsterdam : Boom, 2003
- Kessels, Jos, Erik Boers, Pieter Mostert – *Vrije ruimte Praktijkboek. Filosoferen in organisaties*. – Amsterdam : Boom, 2008
- Kytzler, Bernhard – *Platons Mythen*. – Frankfurt am Main : Insel verlag, 1997
- Lakoff, George, en Mark Johnson – *Metaphors We Live By*. – Chicago : The University of Chicago Press, 1980/2003.
- Loo, Hans van der, Jeroen Geelhoed, en Salem Samhoud – *Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken*. – Den Haag : SDU Uitgevers, 2007
- Lucebert – *Van de afgrond en de luchtmens. De eerste vier bundels*. – Amsterdam : De Bezige Bij, 1952, 1999
- Morgan, Gareth – *Images of Organization*. – London : Sage, 1986/2006
- Murdoch, Iris – Re-reading Plato. – In: Peter Conradi (ed), *Iris Murdoch, Existentialists and Mystics, Writings on philosophy and literature, Part VII*. – Harmondsworth, Engeland : Penguin Books, 1950/1997
- Nelson, Leonard – *De socratische methode*. Inleiding en redactie Jos Kessels. – Amsterdam : Boom, 1994
- Nolens, Leonard - *Manieren van Leven. Gedichten 1975-2011*. – Amsterdam : Querido, 2012
- Plato – *Verzameld werk*. Vertaald door Hans Warren en Mario Molengraaf. – Amsterdam : Uitgeverij Bert Bakker, 1995
- Swieringa, Joop, en Bianco Elmers – *In plaats van reorganiseren*. – Groningen : Wolters-Noordhoff, 1996
- Swieringa, Joop, en Jacqueline Jansen – *Gedoe komt er toch. Zin en onzin van organisatieverandering*. – Schiedam : Scriptum Management, 2005
- Vestdijk, Simon – *De glanzende kiemcel. Beschouwingen over poëzie*. Amsterdam : Amsterdam University Press, 1956/2007
- Whyte, David – *The Heart Aroused. Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America*. – New York : Currency & Doubleday, 1996
- Whyte, David – *Crossing the Unknown Sea: Work as a Pilgrimage of Identity*. – New York : The Berkley Publishing Group, 2001
- Whyte, David – *The Three Marriages: Reimagining Work, Self and Relationship*. – New York : Silverhead Books, 2009
- Wierdsma, André – *Co-creatie van verandering*. – Delft : Eburon, 1999.