



Sturings-
instrumenten
voor de
manager

Maart 2003

Hoofdredactie:
prof. dr. A.J.
Cozijnsen
prof. dr. D. Keuning
prof. ir. drs.
W.J. Vrakking

Kluwer
Postbus 23, 7400 GA Deventer
Klantenservice:
Tel.: (0570) 67 33 58
e-mail: info@kluwer.nl

rganisatie

I N S T R U M E N T E N

FILE: BXXXX

Het socratisch gesprek als instrument voor teamreflectie

Spoken buiten de orde

*Hans Bolten**

*En wat verkiest ge, vroeg ik; zult gij het onderzoek leiden of zal ik
het leiden?¹ (Socrates)*

Wat is het probleem?

In toenemende mate zien mensen in organisaties zich gesteld voor vragen waarop het antwoord niet eenvoudig te vinden is. Ik geef enkele voorbeelden uit de praktijk:

- Wat is zelfsturing? (een organisatie van de rijksoverheid)
- Wat is onze pedagogische opdracht? (een samenwerkingsverband van een aantal basisscholen)
- Hoe ver reikt onze verantwoordelijkheid voor de cliënt? (een organisatie in de gezondheidszorg)
- Wat kun je registreren? (een gemeentelijke dienst Ruimtelijke Ordening)

verder →



Organisatie INSTRUMENTEN

- Wanneer mag je een afspraak schenden? (een groep managers in de bouwwereld)
- Wanneer hoef je niet in te gaan op de wens van een patiënt? (een vakvereniging van tandartsen)

Voor organisaties kunnen dit *dringende* vragen zijn – vragen waarop een antwoord gevonden moet worden! Omdat dat geëist wordt door mensen binnen de organisatie of door externe stakeholders: klanten, burgers, maatschappelijke groeperingen, enzovoort. Het zijn vaak ook lastige vragen – vragen waarmee men maanden of jaren kan tobben zonder een bevredigend antwoord te vinden. En ten slotte zijn het meestal ook *boeiende* vragen – vragen waar men niet vanaf kan blijven, vragen die steeds maar weer gesteld blijven worden omdat men er zelf een antwoord op wil hebben. Deze boeiende, dringende en lastige vragen kunnen tot uitdrukking komen in een levend verlangen om zich te bezinnen op het ‘wezen’ van de eigen organisatie of professie, op de vraag naar waar het ‘eigenlijk om draait’.

Mensen met beslissingsbevoegdheden in een organisatie zijn doorgaans vaardig in het analyseren en oplossen van vaktechnische, commerciële of bedrijfskundige problemen, problemen van instrumentele aard. Op grond van die vaardigheid zijn zij meestal in hun huidige positie terechtgekomen. Maar vragen als de hierboven genoemde zijn niet instrumenteel van aard! Het zijn vragen die wel een belangrijk iets aansnijden. Het is niet duidelijk wát nu precies het probleem is dat opgelost moet worden. Als er al een probleem is!

Bij het beantwoorden van zulke vragen spelen allerlei overtuigingen, normen en waarden een rol – over wat je van medewerkers en klanten mag verlangen, over wat de wezenlijke bijdrage van de organisatie aan de samenleving zou moeten zijn, over de waarde van de eigen verantwoordelijkheid, enzovoort. Om zulke vragen met resultaat aan te vatten zijn hele andere vaardigheden en methodes nodig dan die waarmee instrumentele, technische en beheersmatige problemen kunnen worden opgelost.

KERNVRAGEN

- Voor welke organisatievragen is het socratisch gesprek geschikt?
- Hoe verloopt een socratisch gesprek?
- Wat is het resultaat?
- Welke eisen worden er gesteld aan de deelnemers en de gespreksleider?

1. Wat is het instrument?

Het socratisch gesprek, waar het in dit katern om gaat, is een methode om met een groep van vier tot twaalf deelnemers onder leiding van een facilitator een conceptuele vraag te onderzoeken, een vraag die hen ertoe dwingt om na te denken over wat zij in hun (professionele) leven van werkelijk belang vinden, over hun morele uitgangspunten en overtuigingen, hun werkelijkheidsopvatting en mensbeeld.² Het is derhalve een filosofische dialoog, waarin deelnemers hun fundamentele opvattingen en begripsmatige kaders onderzoeken.

In dat onderzoek worden twee slagen gemaakt. Eerst wordt er onderzocht *welke* overtuigingen, ideeën en zienswijzen de gespreksdeelnemers hebben over het gespreksthema,



bijvoorbeeld ‘zelfsturing’. Vervolgens worden de gevonden visies en overtuigingen kritisch *getoetst*. Het uiteindelijke doel is om de beste, de meest adequate of juiste zienswijze te vinden.

Door dit onderzoek ontstaat de mogelijkheid om als groep of team een gemeenschappelijke visie op de thematiek te ontwikkelen. Het doel van een socratisch gesprek is dus *niet*: het oplossen van een actueel probleem van een team of organisatie. Wat wordt onderzocht is dat wat aan eventuele oplossingen voorafgaat. Er wordt onderzocht wat de verschillende opvattingen van ‘het’ probleem zijn, wat het probleem nu precies is. Het socratisch gesprek is dus een instrument om problemen te verhelderen, niet om ze op te lossen.

De methode in een notendop

De deelnemers aan een socratisch gesprek kunnen mensen zijn die (regelmatig) met elkaar samenwerken – leden van een (management)team of een ondernemingsraad, maar het kan ook gaan om een groep vakgenoten in een opleidingssituatie. Aan het begin van het gesprek staat een algemene, filosofische, conceptuele vraag, bijvoorbeeld: ‘Wat is zelfsturing?’ Deze zogenaamde ‘uitgangsvraag’ staat gedurende het hele gesprek centraal. Zij wordt vervolgens niet onderzocht door er in abstracto van gedachten over te wisselen, maar door haar te koppelen aan een casus – een door een van de deelnemers zelf meegemaakte gebeurtenis waarbij voor hem of haar sprake was van zelfsturing. Het onderzoek is erop gericht om duidelijk te krijgen waarom het iets met zelfsturing te maken heeft. Wat gebeurde er in dat concrete geval waardoor er sprake was van zelfsturing? Of: wat gebeurde er niet, wat ontbrak er waardoor er geen sprake was van zelfsturing?

Om hun zienswijze te beargumenteren zullen de deelnemers hun eigen opvatting van zelfsturing moeten inbrengen, maar steeds zó dat die (vaak algemene) opvatting in het voorbeeld concreet wordt gemaakt. Van elke deelnemer wordt gevraagd om te verwoorden wat zijn opvatting te maken heeft met het ene voorbeeld dat ter tafel ligt. Doordat de deelnemers hun gedachten dienen te concretiseren komen er gaandeweg aanzienlijke meningsverschillen aan het licht, wat aanleiding kan zijn tot een diepgaander onderzoek van hun begrippen, uitgangspunten en visies. In de praktijk eindigt het gesprek om de eenvoudige reden dat de afgesproken tijd verstreken is, niet omdat het onderzoek ‘af’ is. Dit immer onvoltooide karakter van het filosofisch gesprek is geen teken van mislukking. Integendeel, het duidt erop dat het vanzelfsprekende minder vanzelfsprekend is geworden en dat de deelnemers het belang zijn gaan inzien van een voortdurend onderzoeken, van zichzelf en van elkaar.

Gespreksregels en de rol van de facilitator

In het gesprek gelden enkele regels. De regels die ik zelf gebruik zijn:

1. zeg wat je denkt,
2. wees concreet,
3. probeer de ander te begrijpen.

De rol van de facilitator is om de deelnemers te bewegen tot een onderzoek van de uitgangsvraag en het voorbeeld. Het is daarbij absoluut noodzakelijk dat hij zijn eigen opvattingen voor zich houdt. Het doel is immers dat de *deelnemers* een gezamenlijk onderzoek doen, dat zij in een filosofische dialoog verwickeld raken. De facilitator dient



Organisatie INSTRUMENTEN

zich te concentreren op het (gebrek aan) begrip tussen de deelnemers. Hij moet zich dus, net als de deelnemers, wel voortdurend in de casus blijven verdiepen, anders zou het hele gesprek onbegrijpelijk voor hem worden. In sommige gevallen geval betekent dit dat hij voor de in zijn ogen onhoudbare standpunten en ideeën begrip moet zien op te brengen. Om deze rol goed te kunnen vervullen dient de facilitator filosofisch geschoold te zijn, met name op het gebied van ethiek, argumentatieleer, formele en informele logica. Maar belangrijker nog: hij moet in staat zijn om een filosofisch-onderzoekende, dat wil zeggen een vragende houding aan te nemen. Deze 'socratische' houding, van waaruit de facilitator (door het stellen van vragen) de deelnemers tot verder onderzoek poogt te verleiden, is doorslaggevend voor het welslagen van een socratisch gesprek. De rol van de facilitator komt in de rest van dit katern op meerdere plaatsen aan de orde. Bij de verschillende gespreksfasen worden aandachtspunten besproken, en moeilijkheden en mogelijkheden voor de facilitator aangegeven.

2. Keuze voor dit instrument

Het socratisch gesprek kan voor verschillende doelen worden ingezet:

- voor het inzichtelijk maken van lastige, steeds terugkerende praktijksituaties;
- voor het trainen van vaardigheden die een effectievere manier van samenwerken bevorderen: vragen stellen, onderzoekskwestie afbakenen, opschorten van oordelen, elkaar ruimte geven in het gesprek, streven naar onderling begrip, onderzoeken van meningsverschillen;
- voor het onderzoeken van fundamentele kwesties als: wat is het doel van onze organisatie? Welke waarden moeten voor onze organisatie richtinggevend zijn? Waar gaat het in ons vak om?

Onafhankelijk van deze doelen kan een socratisch gesprek worden gevoerd met leden van een functioneel team of binnen een opleidingssituatie. In beide gevallen is het noodzakelijk dat er voldoende tijd voor het gesprek wordt uitgetrokken; bij een eenmalig gesprek tenminste een dagdeel. Beter is het om er meerdere dagdelen of een hele dag aan te besteden.

3. Achtergrondinformatie

De methodiek 'socratisch gesprek' gaat terug op het werk van meerdere filosofen. In de eerste plaats natuurlijk dat van Socrates (469-399 v. Chr.), over wie straks meer, en verder de Duitse filosofen Kant (1724-1804) en Nelson (1882-1927). Kant heeft de filosofische methode beschreven die in een socratisch gesprek wordt gebruikt en Nelson heeft op basis van die methode een gespreksvorm ontwikkeld die tot op de dag van vandaag wordt toegepast. De afgelopen vijftien jaar is de methode vooral in Nederland verder ontwikkeld.³

Van de genoemde filosofen laat met name Socrates zien wat voor houding de facilitator moet hebben – een onderzoekende, niet autoritaire en vragende houding. Straks zal ik zijn wijze van gespreksvoering schetsen aan de hand van een dialoog die Plato (427-347 v. Chr.), een van zijn leerlingen, schreef. Maar eerst iets over Socrates zelf. Wie was hij en wat deed hij?



Socrates

Socrates voerde gesprekken in het leven van alledag met wie dat maar wilde: gearriveerde autoriteiten op wetenschappelijk of militair gebied, een groep vrienden bij een speciale gelegenheid, jongelingen in opleiding, of gewoon een toevallige passant. Zijn gesprekken zijn vooral bekend uit de vroege dialogen van Plato waarin hij met anderen in gesprek is over vragen als: wat is moed; wat is kennis; wat is deugd; is de deugd onderwijsbaar?

Socrates is in die gesprekken niet degene die zijn gehoor de juiste antwoorden op zulke vragen voorhoudt. Integendeel! Hij onderzoekt die vragen juist omdat hij de antwoorden *niet* heeft! Zijn gesprekspartners daarentegen menen de antwoorden meestal *wel* te hebben, zodat het gesprek vrij snel uitdraait op een onderzoek van *hun* antwoorden. Het oogmerk dat Socrates daarbij heeft is ‘het ijdele gezwets weg te nemen om vervolgens waarheid geboren te laten worden’.⁴ Dat mag cynisch of arrogant klinken, maar het is een goede omschrijving van wat in veel van die gesprekken gebeurt. En het is ook een goede weergave van wat er zich in een socratisch gesprek vandaag de dag afspeelt. Ook daarin merken de deelnemers vaak na verloop van tijd dat zij *niet* weten wat zij aanvankelijk *wel* meenden te weten.⁵ Pas nadat tot het besef van de eigen onwetendheid is gekomen, kan de filosofische zoektocht naar het ware een aanvang nemen.

Hoe deed Socrates dat, het ijdele gezwets wegnemen om waarheid het licht te doen zien? Hieronder geef ik een impressie van zo’n gesprek, waarbij ik die kenmerken van zijn gesprekstijl beschrijf die in de moderne socratische gespreksmethode terug te vinden zijn.

Socrates in gesprek met Protagoras

In Plato’s dialoog ‘Protagoras’ voert Socrates een gesprek over de deugd. Zijn gesprekspartner is Protagoras, een zogenaamde ‘s sofist’, die van stad naar stad trok om onderricht te geven, meestal aan jongelingen uit de gegoede klasse die een politieke carrière ambieerden. Voor dat onderricht liet hij zich fors betalen – het verhaal ging dat hij er meer mee verdiende dan tien beeldhouwers bij elkaar. Ten tijde van het gesprek is Protagoras op het toppunt van zijn roem. Socrates is veel jonger dan Protagoras en in een aantal opzichten zijn tegendeel. Hij trok namelijk niet rond om leerlingen te zoeken, hij woonde zijn hele leven in Athene, ging in gesprek met iedereen die dat wilde en hij verlangde daar bovendien geen betaling voor.

Aan het begin van hun gesprek vertelt Socrates wat de reden is van zijn komst. Zijn vriend Hippocrates is van plan om bij Protagoras in de leer te gaan, maar aangezien hij daar flink voor zal moeten betalen, zou het wel prettig zijn om te weten wat Protagoras te bieden heeft. Welk profijt zal Hippocrates van dat onderricht hebben? Welnu, daar hoeft Protagoras niet lang over na te denken! Hij leert mensen ‘zich goed te beraden op de eigen particuliere aangelegenheden, hoe zo goed mogelijk de eigen huishouding in te richten, en in staatsaangelegenheden: hoe het best bekwaam te handelen en te spreken in politieke zaken’. Even later noemt hij dit ‘politieke uitmuntendheid, beraadslaging die volledig door middel van rechtvaardigheid en wijsheid moet gebeuren’⁶, of kortweg ‘de deugd’.

‘Dat is’, zegt Socrates dan, ‘voorwaar een mooie kunst die ge daar bezit ... als ge die bezit’.⁷ En hij voegt er meteen aan toe dat Protagoras die kunst onmogelijk kan bezitten! De deugd kan namelijk helemaal niet onderwezen worden, zelfs ‘de grootste geleerden en de meest hoogstaande burgers’ zijn niet in staat gebleken om hun kinderen de deugd



Organisatie INSTRUMENTEN

aan te leren. Maar aan de andere kant, als Protagoras meent dat wél te kunnen dan ziet hij, Socrates, het misschien wel verkeerd. Kortom, hij nodigt Protagoras uit deze kwestie samen met hem te onderzoeken.

Bepaal de kwestie en de bereidheid tot gesprek

Socrates: 'Ik meen dat de deugd niet aan te leren is; maar als ik u dan weer het tegenovergestelde hoor beweren, begin ik te zwichten; ik denk dan dat er toch wel iets in uw bewering moet zitten. Als ge dus in staat zijt ons ietwat duidelijker aan te tonen dat de deugd wel aan te leren is, misgun het ons dan niet, maar lever ons dat bewijs.'

Protagoras: 'Misgunnen, zegt ge, Socrates! Helemaal niet.'
(Protagoras, 351e)

Daarmee zien we meteen twee kenmerken van Socrates' wijze van filosoferen. Ten eerste wordt er een duidelijke kwestie vastgesteld: is de deugd te onderwijzen of niet? Het tweede kenmerk is de uitnodiging: Protagoras wordt niet tegen zijn zin het onderzoek in gesleurd. Integendeel, Socrates vraagt hem uitdrukkelijk naar zijn bereidheid tot een gesprek. Het lijkt nogal vanzelfsprekend om 'even te checken' of Protagoras de kwestie met hem wil onderzoeken, want er zal toch enig draagvlak voor het gezamenlijke onderzoek moeten zijn. Toch kan het belang van deze uitnodiging moeilijk overschat worden, want er is meer aan de hand. Het is namelijk geen uitnodiging die vergeten kan worden zodra zij is aangenomen. In het gehele volgende gesprek stelt Socrates herhaaldelijk Protagoras' wil en onwil tot gezamenlijk onderzoek aan de orde. En meer dan eens benadrukt hij dat het volstrekt niet noodzakelijk of vanzelfsprekend is dat zij samen iets onderzoeken – het staat ieder vrij om op enig moment het gesprek te beëindigen. En zolang zij dat niet doen, voeren zij het gesprek niet omdat Socrates dat nu zo graag wil, maar omdat zij dat allebei willen. Dit is een wezenlijk onderdeel van Socrates' aanpak. Door voortdurend de bereidheid tot gesprek en de manier waarop dat gesprek wordt gevoerd te thematiseren, is het mogelijk om de kwestie, namelijk 'is de deugd te onderwijzen of niet', ook in het hier en nu van het gesprek te onderzoeken. Op een vrij natuurlijke manier kunnen dan in het gesprek vragen aangepakt worden als: is er hier iemand die op dit moment de deugd aan het onderwijzen is?

De uitnodiging van Socrates wordt door Protagoras niet afgeslagen. Hij is volop bereid om zijn argumenten uiteen te zetten en hij laat dat ook meteen zien. In een welbespraakt betoog laat hij zien dat deugden als rechtvaardigheid, vroomheid en wijsheid wel degelijk onderwezen kunnen worden.⁸ Socrates prijst hem na afloop om zijn wijze woorden en zegt overtuigd te zijn. Om er met enige ironie aan toe te voegen: 'Toch is er nog een kleinigheid die me dwars zit, maar het is duidelijk dat Protagoras geen moeite zal hebben me daarover verder uitleg te verstrekken, nu hij reeds zoveel dingen heeft opgehelderd.' Wat hij niet snapt is dat Protagoras de ene keer zegt dat rechtvaardigheid en vroomheid afzonderlijke deugden zijn en de andere keer dat het delen van een en hetzelfde zijn, namelijk van 'de deugd'. Hoe zit dat nu?

Die vraag is voor Protagoras lastig te beantwoorden. Hij praat wat om de kwestie heen, maar Socrates blijft aandringen: 'Is rechtvaardigheid hetzelfde als vroomheid of er toch zeer nauw mee verwant, of zijn het geheel verschillende dingen?' En dan zegt Protagoras iets wat Socrates niet bevalt. Hij stelt namelijk voor om 'for the sake of the argument' eens aan te nemen dat vroomheid en rechtvaardigheid hetzelfde zijn.



Zeg wat je zelf denkt

Protagoras: 'Wel, Socrates, de zaak lijkt me niet zo eenvoudig, om zomaar toe te geven dat de rechtvaardigheid vroom en de vroomheid rechtvaardig is. Mijn mening is dat er wel een zeker verschil tussen bestaat. Maar ja, wat verschil kan dat maken? [auteur klopt voorgaande zijn?] Kom, als ge wilt, laten we aannemen dat de rechtvaardigheid vroom en de vroomheid rechtvaardig is.'

Socrates: 'Nee, dat gaat niet! Wat ik wens te onderzoeken is niet een "als ge wilt" of een "als ge dat meent"; gij en ik dienen te worden onderzocht. En als ik zeg "gij en ik" dan bedoel ik daarmee dat de beste manier om over onze argumenten te discussiëren deze is: er het "als" uit weg te laten.'
(Protagoras, 351e)

In feite komt het erop neer dat hij de vraag onbeantwoord wil laten en niet zijn eigen mening, maar die van een fictieve afwezige wil onderzoeken. Socrates reageert daar nogal heftig op met: 'Nee, dat gaat niet!' Zulk onderzoek vindt hij de moeite niet waard. En daarmee zien wij een derde kenmerk van zijn wijze van filosoferen. Hij verlangt dat iemand zegt wat hij werkelijk vindt, wat zijn werkelijke opvatting is. Alleen die wenst hij te onderzoeken, geen rondzwevende opinies.

Na deze interventie van Socrates zegt Protagoras inderdaad wat hij zelf vindt, maar de gestelde vraag blijft lastig voor hem. Om het wat makkelijker voor hem te maken snijdt Socrates een andere kwestie aan: wat is de verhouding tussen de deugden wijsheid en geleerdheid? Zijn die nu tegengesteld of niet? Wanneer Protagoras deze vraag dan ontwijkt, door een lang betoog af te steken over van alles en nog wat, legt Socrates zijn volgende eis neer: spreek kort en bondig.

Spreek kort en bondig

Socrates: 'Protagoras, ik heb het ongeluk erg vergeetachtig te zijn: als men lange redes houdt, vergeet ik waarover er sprake is. Beknot, om mijnen wil, uw antwoorden en maak ze korter, als ge wilt dat ik volg.'

Protagoras: 'Korte antwoorden vraagt ge me dus; maar hoe bedoelt ge dat? Zal ik korter antwoorden dan nodig is?'

Socrates: 'Helemaal niet.'

Protagoras: 'Juist wat nodig is?'

Socrates: 'Precies.'

(Protagoras, 334e)

Door die eis raakt Protagoras geïrriteerd. Hij is namelijk gewend om te spreken zoals hem dat goeddunkt, want alleen zo kan hij 'een sterke debater lijken'. Kortom, Protagoras is niet van zins zich naar Socrates' wens te schikken. Daarop speelt Socrates zijn laatste en sterkste troef uit: hij dreigt op te stappen.

En daarmee laat hij zien dat de hiervoor genoemde uitnodiging hoogst serieus bedoeld was: Protagoras wordt helemaal niet gedwongen om aan het onderzoek mee te doen. Wanneer hij het gesprek met Socrates niet aanwil gaan, dan is het gewoon tijd om te stoppen.



Organisatie INSTRUMENTEN

Dat is krasse taal, dat komt hard aan bij Protagoras en de toehoorders. Zo hard dat de omstanders toeschieten om Socrates ertoe te bewegen het gesprek toch vooral voort te zetten. Daarop volgen dan lange discussies die ertoe leiden dat Protagoras zich bereid verklaart om het gesprek te voeren op Socrates' wijze, dat wil zeggen hij is bereid om op korte en bondige wijze te zeggen wat hij denkt.

De gesprekspartner medeverantwoordelijkheid voor het gesprek geven

'Luister eens, Protagoras, ik dring er evenmin op aan de conversatie voort te zetten, als 't u niet schikt; maar wilt ge converseren op zo'n wijze dat ik u volgen kan, dan ben ik uw man. (...) Nu ge dit echter weigert te doen en ik nog een en ander te verrichten heb, zodat ik toch niet lang genoeg zou kunnen blijven om uw langgerekte redevoeringen bij te wonen... Ik moet namelijk zelf nog ergens zijn, dus ga ik maar.'
(Protagoras, 335c)

En pas dán kan Socrates de kwestie onderzoeken die in het begin al werd genoemd: zijn deugden als geleerdheid, wijsheid, dapperheid, rechtvaardigheid en vroomheid verschillende woorden voor een en hetzelfde ding, de deugd, of zijn het vijf wezenlijk verschillende zaken? Protagoras antwoordt nu onbevangen – volgens hem is het in ieder geval zo dat iemand ongeleerd kan zijn en toch dapper. De deugden dapperheid en geleerdheid zijn dus in ieder geval verschillend. En daar haakt Socrates direct op in! Hij ondervraagt Protagoras op alle mogelijke manieren naar de betekenis van dat ene woordje 'dapper', hij legt hem voorbeelden voor van mensen in verschillende situaties waarbij de vraag steeds is of zo iemand nu dapper is of niet, en waar hem dat dan in zit.

Wees concreet

Protagoras: 'Vier ervan zijn onderling tamelijk nauw verwant, maar de dapperheid is heel erg verschillend van die alle; ge zult heel wat mensen vinden die in de hoogste graad onrechtvaardig en ongodsdienstig en losbandig en ongeleerd zijn, en die niettemin ongemeen dapper zijn.'

Socrates: 'Stop! Wat ge daar zegt verdient immers onderzocht te worden. Wat verstaat gij onder "dapperen"? Onversaagden? Of iets anders?'

Protagoras: 'Ja, en zelfs kerels-die-erop-los-gaan; en die losgaan op dingen waar anderen voor terugschrikken.'
(Protagoras, 349d)

Wat Socrates dus van zijn gesprekspartners verlangt, is dat zij de betekenis van hun woorden kunnen illustreren aan concrete voorbeelden. Daarmee zijn voor de huidige vorm van het socratische gesprek de belangrijkste kenmerken besproken. Het gesprek tussen Socrates en Protagoras eindigt overigens in een ontluistering voor de laatste. Terwijl hij aan het begin nog tamelijk spraakzaam was en tot prachtige betogen in staat, reageert hij op de laatste vraag van Socrates – Is geleerdheid dapperheid? – heel anders: 'Nu wilde hij zelfs niet meer ja knikken, en hij zweeg.'



4. Het instrument

Een socratisch gesprek bestaat uit vijf fasen:

1. uitgangsvraag,
2. casus,
3. antwoorden,
4. argumenten,
5. reflectie.

Hierna beschrijf ik de vijf fasen aan de hand van een praktijkvoorbeeld, waarbij per fase wordt aangegeven wat er dient te gebeuren, welke moeilijkheden zich daarbij kunnen voordoen en welke mogelijkheden de facilitator heeft. Maar voor ik daarmee begin enkele opmerkingen over deze indeling en beschrijving in vijf fasen. Deze fasering van het socratisch gesprek is een stilering die niet helemaal overeenkomt met de werkelijkheid; daarin lopen de verschillende fasen voortdurend door elkaar. Zij moeten dan ook niet chronologisch worden begrepen, als zou de ene fase aanbreeken nadat de andere is afgesloten, maar als vijf 'lagen' die tegelijkertijd in het gesprek aanwezig zijn. Toch kan een fase slechts worden ingegaan als de vorige een redelijke hoeveelheid onderzoeksmateriaal heeft opgeleverd. Afhankelijk van de situatie (de doelstelling van het gesprek, de behoefte van de groep en de mate waarin zij met onzekerheid kan omgaan) kan de facilitator het onderzoek structuur geven door de verschillende lagen een voor een te laten afgraven. De vijf fasen hoeven ook niet per se allemaal te worden doorlopen. Soms is het voldoende om het bij fase drie te laten en fase vijf is niet voor alle groepen aan te raden. Ik zal nu eerst de praktijksituatie schetsen die in de rest van het artikel centraal zal staan.

Een praktijksituatie – Noordzorg

Enige tijd geleden werd ik benaderd door het directieteam van Noordzorg⁹, een samenwerkingsverband van zes instellingen in de geestelijke gezondheidszorg. Er volgde een eerste gesprek met twee leden van het 'Noordzorg-team', dat bestond uit de zes directeuren van de instellingen. Zij vertelden dat zij behoefte hadden om eens stil te staan bij aantal actuele kwesties, maar het werd niet direct duidelijk wat die kwesties waren. Elk van de instellingen binnen Noordzorg was formeel zelfstandig. Enkele jaren daarvoor was men gaan samenwerken, in eerste instantie op logistiek gebied. Zo was er tot gezamenlijke inkoop van goederen overgegaan; er was een centraal magazijn, enzovoort. In de loop der tijd waren daar andere zaken bijgekomen zoals gezamenlijke wervingscampagnes en enkele instellingsoverstijgende personeelsactiviteiten. Verder was tussen de instellingen op verschillende niveaus uitwisseling van expertise, er werd gewerkt aan stroomlijning van het doorverwijzingsbeleid, enzovoort.

Van verschillende kanten was er druk op het Noordzorg-team om de banden tussen de instellingen steviger aan te halen. Het eigen personeel had herhaaldelijk kenbaar gemaakt dat er meer structuur moest worden gegeven aan de al genoemde vormen van uitwisseling en samenwerking, en van buitenaf werd Noordzorg steeds meer benaderd als één instelling, bijvoorbeeld door de rijksoverheid en verzekeraars.

De sfeer in de wekelijkse vergadering van het Noordzorg-team was prettig, het ging er gemoedelijk aan toe en er werd veel gelachen. Tegelijkertijd echter vond men de vergaderingen weinig zakelijk. Over al deze zaken werd vaak gesproken. Men had het gevoel dat men hier 'iets mee moest'.



Organisatie INSTRUMENTEN

Deze situatie zal herkenbaar zijn: vanuit een organisatie wordt een vage behoefte aan bezinning of reflectie kenbaar gemaakt waarbij ter illustratie een hele serie klachten, anekdotes en praktische verlangens wordt opgevoerd, maar het is moeilijk om de vinger direct op de zere plek te leggen. Niettemin, het Noordzorg-team had 'behoefte om eens stil te staan bij een aantal actuele kwesties'. Maar in hoeverre onderschreven de andere leden van het team het bovenstaande verhaal? En als zij het al onderschreven, was een socratisch gesprek in deze situatie dan op zijn plaats? Wat zou het centrale thema van dat gesprek dan moeten zijn? Speelde er hier wel een conceptuele kwestie en wat was die dan? Hoe zou de uitgangsvraag moeten luiden?



4.1 De uitgangsvraag

Een socratisch gesprek is een onderzoeksgesprek met als doel: het formuleren van een antwoord op de uitgangsvraag. Het belang van een goede uitgangsvraag kan moeilijk overschat worden. Zonder een zinnige en heldere vraag die de deelnemers de moeite van het onderzoeken waard vinden, kan er beter helemaal niet aan begonnen worden. Een goede uitgangsvraag snijdt de conceptuele kwestie aan waar de deelnemers in hun dagelijkse praktijk op velerlei manieren tegenaan lopen. Puntsgewijs betekent dat het volgende.

Een goede uitgangsvraag is:

- concreetiseerbaar,
- conceptueel,
- eenvoudig,
- treffend,
- actualiseerbaar.

Hierna volgt de betekenis van deze kenmerken en laat ik zien hoe ze in de aanloop naar het gesprek gebruikt kunnen worden om stap voor stap tot de formulering van een goede uitgangsvraag te komen.

Concretiseerbaar

In een socratisch gesprek wordt de uitgangsvraag onderzocht aan de hand van een casus. De vraag moet dus concreetiseerbaar zijn, dat wil zeggen de deelnemers moeten in staat zijn om er een concrete casus bij te vertellen, een door henzelf meegemaakt voorval waarin de uitgangsvraag aan de orde was. De makkelijkste en beste manier om daarvoor te zorgen is: de uitgangsvraag vanuit de praktijk ontwikkelen.



De eerste vraag voor gespreksdeelnemers is dus of zij concrete praktijkvoorbeelden kunnen geven die de behoefte aan een socratisch gesprek illustreren. Voor de leden van het Noordzorg-team betekende dit: wat hadden zij in de praktijk meegemaakt wat ertoe had geleid dat zij ‘behoefte hadden om eens stil te staan bij een aantal actuele kwesties’? Als zij die behoefte al hadden natuurlijk. Om die eventuele behoefte te peilen en om een beeld te krijgen van de praktijkkwesties en casussen, had ik met elk van de leden van het Noordzorg-team een kort voorgesprek. Daaruit kwamen vele concrete verhalen en vragen naar voren die niet direct onder één noemer waren te brengen. Hieronder vat ik de belangrijkste vragen en problemen samen. Een van de praktijkvoorbeelden die in deze voorgesprekken meermalen werd genoemd, heeft later dienst gedaan als casus in het socratisch gesprek, dat verderop wordt beschreven.

- Sommige leden van het team vroegen zich af op welke gebieden de samenwerking hechter moest worden en op welke niet. Moesten zij zich concentreren op gezamenlijk personeelsbeleid of juist op een uniform cliëntsysteem? Of op geen van beide?
- Het was niet duidelijk wat voor soort samenwerking men wilde. Volgens sommigen moest er voornamelijk ‘horizontaal’ worden samengewerkt, dat wil zeggen op het gebied van organisatorische zaken als inkoop, werving en publiciteit. Volgens anderen moest het meer verticaal, dat wil zeggen op alle niveaus van de organisaties (uniforme cliënt- en doorverwijzingsystemen, gezamenlijk personeelsbeleid).
- Deze zakelijke vragen werden in directeurenvergadering niet of nauwelijks opgepakt, terwijl dat elders in de organisatie wel gebeurde, vaak naar tevredenheid van de direct betrokkenen.
- Sommige leden van het Noordzorg-team hadden vooral oog voor het belang van de eigen organisatie, terwijl anderen meer dachten vanuit het gezamenlijke belang.
- Ondanks de prettige vergaderingen waren er onderlinge irritaties. Als er al afspraken werden gemaakt, dan hielden sommigen zich daar vervolgens niet aan. Wanneer dat op een vergadering aan de orde kwam, dan werd dat voor kennisgeving aangenomen. Van sommigen werd gezegd dat zij ‘niet consequent waren’, ‘slappe knieën hadden’. Een enkeling vroeg zich af: ‘Wat zoek ik daar nog?’

Elk van deze zaken werd door meerdere leden van het directieteam genoemd, sommige door allemaal. In ieder geval vonden zij dit relevante kwesties en bovendien konden zij ter illustratie daarvan allerlei praktijkvoorbeelden geven. De concreetiseerbare uitgangsvraag kan dus het best vanuit deze kwesties ontwikkeld worden. Uit de hierboven genoemde punten kunnen enkele praktische vragen worden gedestilleerd, zoals:

- Op welke punten moeten we de komende jaren intensiever gaan samenwerken?
- Hoe kunnen we de horizontale samenwerking verbeteren?
- Waarom houden sommige teamleden zich niet aan de gemaakte afspraken?

Dit waren voor sommige teamleden belangrijke vragen, maar met elk van deze vragen werd iets voorondersteld. Bijvoorbeeld ‘dat er op een aantal punten intensiever samengewerkt moet worden’, ‘dat de horizontale samenwerking verbeterd moet worden’ en ‘dat er teamleden zijn die zich niet aan de afspraken houden’. Het zou kunnen zijn dat sommige teamleden deze vooronderstellingen niet delen en die vragen dus irrelevant of onzinnig vinden. Misschien vinden ze helemaal niet dat er ‘intensiever’ moet worden samengewerkt, of zijn er volgens hen geen teamleden die zich ‘niet aan de gemaakte afspraken houden’. In een socratisch gesprek gaat het er nu net om dat zulke verschillende opvattingen onderzocht worden. Hiermee komen we bij het tweede kenmerk.



Organisatie INSTRUMENTEN

Conceptueel

De uitgangsvraag moet conceptueel zijn, anders gezegd het moet een vraag zijn die onderzocht kan worden door erover na te denken zonder te hoeven onderzoeken hoe de werkelijkheid eruitziet. Om bijvoorbeeld de vraag te onderzoeken ‘wanneer mag je liegen?’, hoeven we niet nog meer feitenmateriaal te verzamelen dan we al hebben. We kunnen haar heel goed bespreken door situaties (werkelijk meegemaakt of verzonnen) waarin ‘je mag liegen’ met elkaar te vergelijken.

Conceptuele vragen gaan niet rechtstreeks over de werkelijkheid, over wat de feiten zijn, maar over de betekenis en reikwijdte van begrippen, over werkelijkheidsopvattingen, mensbeelden en morele overtuigingen. Voorbeelden van conceptuele vragen zijn de al aan het begin van deze bijdrage genoemde. Met een beetje handigheid zijn zulke vragen bij bosjes te verzinnen, maar om een *zinnige* conceptuele vraag te stellen, oftewel een vraag die een relevante, belangrijke conceptuele kwestie aan de orde stelt, dat is iets anders.

Wat waren voor het Noordzorg-team nu relevante conceptuele kwesties?

Voordat ik hierop inga, voer ik enige nieuwe terminologie in, namelijk die van *eerste-, tweede- en derde-ordevragen*.

● *Eerste-ordevragen*

Eerste-ordevragen zijn praktische vragen, vragen die we ze in ons dagelijks doen en laten stellen, vragen van feitelijke aard (Hoe oud ben je? Waar gaat deze trein heen?), of instrumentele vragen (Hoe moeten we het financieringstekort wegwerken? Hoe verhelp ik het startprobleem van mijn auto?).

● *Tweede-ordevragen*

Tweede-ordevragen zijn de conceptuele vragen die bij eerste-ordevragen in het geding kunnen zijn. Dat kunnen bij de gegeven voorbeelden vragen zijn als: Kun je ouderdom meten? Kunnen dingen ergens heen gaan? Moet het financieringstekort worden weg-gewerkt? Moet mijn auto starten? Met zulke vragen worden aannames gethematiseerd die iemand die een eerste-ordevraag stelt, kan hebben. Tweede-ordevragen hebben dus betrekking op de inhoud van een eerste-ordevraag, zij stelt deze der discussie.

● *Derde-ordevragen*

Derde-ordevragen hebben betrekking op tweede-ordevragen, niet op de inhoud maar op het stellen ervan. Ik kom hier uitgebreid op terug bij het kenmerk ‘actualiseerbaarheid’.

Het feit dat men bij Noordzorg al een hele tijd worstelde met de praktische (eerste-orde) vragen van hierboven, zou kunnen duiden op een onbesproken verschil van mening over een tweede-ordevraag. Op basis van de zojuist gegeven informatie zouden dat de volgende vragen kunnen zijn.

- Moet je bij samenwerking beslissen op welk gebied je wilt samenwerken?
- Kun je samenwerking in verschillende soorten onderverdelen?
- Moet je voor samenwerking je eigenbelang opgeven?
- Wanneer houdt samenwerken op zinvol te zijn?

Dit zijn enkele conceptuele (tweede-orde) vragen die op de een of andere manier leefden bij de leden van het Noordzorg-team. Uit de voorgesprekken was bovendien gebleken dat zij nogal uiteenlopende antwoorden hadden op deze vragen. Het socratisch gesprek zou dus moeten gaan over iets wat bij al deze conceptuele vragen aan de orde was, waar ze



als het ware alle vier omheen draaien. Maar voordat we daarnaar op zoek gaan, zal ik eerst een ander kenmerk van een goede uitgangsvraag bespreken.

Eenvoudig

Uit het voorgaande volgt al dat een vraag zo eenvoudig mogelijk moet zijn. Elk woord en elk begrip kan immers een meningsverschil oproepen, waardoor er, wanneer een groep mensen er een socratisch gesprek over gaan voeren, in mum van tijd een hele serie nieuwe vragen op tafel kan liggen. En dat is meestal niet de bedoeling van het gesprek. Deelnemers aan een socratisch gesprek formuleren soms zelf de uitgangsvraag. Dat resulteert soms in vragen als: 'Moeten de medewerkers van onze buitendienst zich klantvriendelijker opstellen naar klanten die echte problemen hebben?' Dat is een mooi voorbeeld van een niet erg eenvoudige vraag.

Eenvoudige, goede vragen zijn vragen die zonder meer begrijpelijk zijn. Als vuistregel geldt: neem niet meer dan twee te onderzoeken begrippen in de vraag op, een is nog beter. Een vraag van meer dan tien woorden is meestal te lang. Ik heb zelf de maatstaf: als ik een vraag na een keer horen niet kan herhalen, dan is zij niet eenvoudig genoeg. Doet u deze test maar eens met de vraag van hierboven over de medewerkers van de buitendienst. Weet u haar nog? Daar moet nog flink aan geschaafd worden. Afhankelijk van waar het de gespreksdeelnemers om gaat is het beter om vragen te nemen: Wat is een goede medewerker? Wat is klantvriendelijkheid? Wanneer is een probleem echt? Wanneer we het criterium van eenvoudigheid toepassen op de conceptuele vragen van het Noordzorg-team komen we al snel tot formuleringen als:

1. Moet je samenwerking begrenzen?
2. Zijn er soorten samenwerking?
3. Kun je samenwerken uit eigenbelang?
4. Wanneer wordt samenwerken zinloos?

Treffend

Uit de praktijkverhalen van Noordzorg zijn nu enkele eenvoudige conceptuele vragen gedestilleerd die de deelnemers zonder meer van casussen konden voorzien. Over elk van die vragen zou dus een socratisch gesprek kunnen worden gevoerd. Maar welke vraag moest dat dan worden? Welke conceptuele vraag zou de centrale kwestie raken waar de leden van het directieteam mee worstelden? Daar gaat het om bij het derde kenmerk van een goede uitgangsvraag, het moet een *treffende* vraag zijn, eentje die de kern van de tweede-ordeproblematiek raakt, een vraag waarvan de deelnemers direct zouden zeggen: 'Ja!, dat is nu precies waar we al een hele tijd over van mening verschillen, dat is precies de kwestie!'

Uit het gepresenteerde materiaal blijkt dat alle vragen gingen over samenwerking of, beter, over de grenzen van de feitelijke en mogelijke samenwerking: Wanneer wel en wanneer niet? Op welke gebieden wel en op welke niet? Wanneer wordt samenwerking zo zinloos dat je serieus overweegt om er mee te stoppen? Dit zijn geen vragen over samenwerking als statische entiteit (het samenwerkingsverband) maar over de dynamiek en grenzen ervan, over samenwerking in beweging. Enkele treffende vragen waren hier dus:

- Wanneer moet je stoppen met samenwerken?
- Wanneer is samenwerking zinvol?
- Wat zijn de grenzen van samenwerking?
- Wat is het doel van samenwerking?



Organisatie INSTRUMENTEN

Over elk van deze vragen zou het directieteam van Noordzorg waarschijnlijk een zinnig socratisch gesprek hebben kunnen voeren. In feite zou er lukraak eentje gekozen kunnen worden. Het vijfde en laatste kenmerk van een goede uitgangsvraag kan echter behulpzaam zijn om die keuze iets meer doordacht te maken.

Actualiseerbaar

Bij dit laatste kenmerk gaat het erom dat de uitgangsvraag toepasbaar moet zijn op het gesprek zelf: kan het socratisch gesprek dat de deelnemers voeren *zelf* als casus voor de uitgangsvraag dienen? Als dat zo is, dan speelt er van meet af aan een *derde-ordevraag* in het gesprek, die actueel wordt op het moment dat het gesprek en de wijze waarop dat gevoerd wordt voorwerp van socratisch onderzoek worden. Pas op dat moment is de reflectie radicaal, dat wil zeggen pas dan moeten de deelnemers werkelijk over zichzelf nadenken.¹⁰

Stel bijvoorbeeld dat een groep een socratisch gesprek heeft over de vraag ‘Wat is samenwerking?’ Zij onderzoeken een casus en gaan na hoe het daarin zit met ‘samenwerking’. In dat onderzoeksgesprek kunnen zich na verloop van tijd vragen opdringen als: wat zijn wij hier nu aan het doen, is dit samenwerking, zijn wij hier nu aan het samenwerken? Dat zijn allemaal derde-ordevragen, waarmee gethematiseerd wordt hoe de deelnemers zich in woord en daad verhouden tot de tweede-ordevraag. Dan kan bijvoorbeeld zichtbaar worden dat een deelnemer wel hele wijze dingen lijkt te zeggen over samenwerking, maar niet overeenkomstig handelt. Dat kan leiden tot een aanzienlijke verdieping van het gesprek. En dat is nog zwak uitgedrukt, want op het moment dat zich zulke vragen werkelijk voordoen, staat er veel meer op het spel. Dan zitten de deelnemers tot over hun oren in de vraag die zij wilden onderzoeken, dan gaat het werkelijk over henzelf, dan worden zij, om met Socrates te spreken ‘zelf op de proef gesteld’. Maar óf en hoe een derde-ordevraag actueel wordt in een gesprek valt niet te voorspellen of te sturen, en zo was het ook in het geval van het socratisch gesprek met het Noordzorg-team. Waar het bij het criterium van de actualiseerbaarheid dus om gaat is, dat de uitgangsvraag zo geformuleerd moet zijn zij als derde-ordevraag in het gesprek op kan komen. Voor het vaststellen van de uitgangsvraag betekent dit dat er gekeken moest worden naar hoe de deelnemers van Noordzorg zich in de aanloop naar het gesprek feitelijk tot het thema samenwerking verhielden. Wat ik daarvan zag was het volgende.

Alle deelnemers toonden in de voorgesprekken de bereidheid om zich in te zetten voor een gezamenlijk onderzoek. Zij gaven ook geen enkel ogenblik de indruk dat zij het voorgesprek verspilde tijd vonden, integendeel. En bovendien, iedere deelnemer bleek van harte bereid om anderhalve dag uit te trekken om met elkaar in gesprek te gaan over de samenwerking. Het leek mij dus dat zij in ieder geval wilden *proberen* om samen te werken, wat voor vragen ze daar verder ook bij hadden. Tegelijkertijd echter was er enige reserve, zowel ten aanzien van de samenwerking tussen de instellingen en de manier waarop die verder vormgegeven zou moeten worden, als ten aanzien van de samenwerking binnen het directieteam. Dit bij elkaar optellend kwamen we tot de vraag:

Hoe ver moet onze samenwerking gaan?

Terugkoppeling van deze vraag naar de deelnemers leerde dat dit inderdaad de vraag was, die in velerlei gedaanten opdook. En wanneer we zien vanuit welke praktijkvragen deze vraag was ontwikkeld, dan is het ook niet vreemd dat zij haar als de essentiële vraag herkenden. Dat het bovendien een hoogst actualiseerbare vraag was zou in het gesprek daadwerkelijk blijken.



Faciliteren in de aanloopfase

Om de voor de deelnemers relevante vraag te kunnen formuleren moet de facilitator in de aanloop vermijden om mee te gaan in het zoeken van oplossingen. Wat hij moet doen is de deelnemers laten praten en zelf vragen stellen. Net zolang tot de eerste- en tweede-ordevragen duidelijk zijn. Enkele aanwijzingen:

- Luister naar wat de deelnemers vertellen, naar hun verhalen en anekdotes, vraag die zonodig op. Luister naar hun verwijten en commentaren aan het adres van anderen, naar de oplossingen die zij aandragen.
- Welke termen en begrippen worden vaak gebezigd? Hiermee wordt gaandeweg het thema helder.
- Wanneer het thema helder is, ga dan na of men situaties heeft meegemaakt waarin dat thema speelde.
- Wanneer iemand een oplossing aandraagt: ga na voor welk probleem dat een oplossing is.
- Wanneer iemand een eis of verlangen uitspreekt: ga na waarom hij daar belang aan hecht.
- Beschouw wat de deelnemers vertellen als antwoorden op vragen: welke vragen zijn dat?

4.2 De casus

De uitgangsvraag van een socratisch gesprek wordt normaliter vastgesteld voorafgaande aan het feitelijke gesprek. Bij de aanvang van het gesprek is de eerste stap: het zoeken van een casus die kan dienen als onderzoeksmateriaal. Wanneer de uitgangsvraag op de bovenbeschreven manier is ontwikkeld is het voor de deelnemers eenvoudig om legio voorbeelden van situaties te leveren waarin de uitgangsvraag zich aan hen opdrong. Uit al die casussen moet er echter eentje gekozen worden. Voordat ik de casus ga beschrijven die door het Noordzorg-team onderzocht zou worden, eerst iets over wat voor soort casussen zich nu het best leent voor een socratisch gesprek.

Het is goed om nog weer even de functie van de casus scherp voor ogen te stellen. De kern van het socratisch gesprek is dat abstracte beweringen (bijvoorbeeld 'Bij samenwerking hoort goede afstemming'), algemene begrippen, ideeën en opvattingen geconcretiseerd dienen te worden. Van de deelnemers wordt voortdurend gevraagd om hun opvattingen te verduidelijken aan de hand van de casus. De casus is het enige gespreksonderwerp. Het is dus niet mogelijk om 'eromheen te praten' of 'erop los te kletsen'. Doordat elke deelnemer over dezelfde casus spreekt worden verschillen in opvatting sneller zichtbaar. Omdat de casus bovendien gedurende het hele gesprek het enige onderzoeksmateriaal blijft, wordt er in geval van meningsverschil steeds méér en dieper op de details van de casus ingegaan. Vaak zijn dat overigens details die in eerste instantie slechts bijzaak leken. Een goede casus voor een socratisch gesprek is:

- persoonlijk,
- concreet,
- relevant,
- afgesloten,
- eenvoudig.



Organisatie INSTRUMENTEN

- *Concreet.* De inbrenger van de casus moet erover kunnen vertellen in termen van tijd, plaats, personen en gebeurtenissen. Dat betekent dat vragen naar het wie, wat, waar, wanneer en hoe kunnen worden beantwoord. Als dit niet het geval is zal het onderzoek na verloop van tijd vastlopen.
- *Persoonlijk.* Omdat de casus concreet moet zijn is het noodzakelijk dat het een verhaal is dat de inbrenger zelf beleefd heeft. Pas dan kan de casus tot in detail onderzocht worden. Bovendien is het van belang dat hij of zij in de casus oordelend of handelend een antwoord op de uitgangsvraag heeft gegeven.
- *Relevant.* De casus moet, in ieder geval voor de inbrenger, iets te maken hebben met de uitgangsvraag. Hij moet dus een eerste (intuïtief) antwoord kunnen geven op de uitgangsvraag, toegepast op de casus, 'iets' kunnen zeggen over wat zijn verhaal te maken heeft met de uitgangsvraag.
- *Afgesloten.* Een casus die nog niet is afgesloten omdat de inbrenger er nog middenin zit, is lastig te onderzoeken. De inbrenger van een actuele casus vraagt zich immers nog af wat zijn rol zal moeten zijn, wat hem te doen staat. Daardoor kan er dan makkelijk een probleemoplossend gesprek ontstaan, wat nu net niet de bedoeling is. Een afgeronde casus daarentegen maakt het mogelijk om het oordeel of de handelwijze van de inbrenger in de casus te onderzoeken, en om die te beschrijven in termen van samenwerking, zelfsturing enzovoort.
- *Eenvoudig.* Een casus is des te beter naarmate hij eenvoudiger is. Het is immers de bedoeling dat alle deelnemers na verloop van tijd een adequaat beeld hebben van de gebeurtenissen in de casus. Pas wanneer dat het geval is kan het conceptuele onderzoek beginnen. Dus hoe ingewikkelder de casus, hoe langer het duurt voordat hiermee kan worden begonnen. Een eenvoudige casus is na een kwartiertje voor iedereen helder, bij een ingewikkelde kan dat meerdere uren duren.

Keuze van de casus

Aan het begin van het gesprek brengen de deelnemers hun casussen in waaruit zij er vervolgens een zullen moeten kiezen. Om die keuze te vergemakkelijken is het van belang dat de facilitator de deelnemers wijst op de hierboven genoemde criteria. Om er direct bij het inbrengen van een casus achter te komen of hij aan de criteria voldoet, kan de facilitator het volgende vragen.

Persoonlijk

- Wat was jouw eigen rol hierin?
- Moest jij iets beslissen?
- Heb je een afweging gemaakt?

Eenvoudig

- Zijn er belangrijke dingen in het verhaal die je nog niet verteld hebt?

Concreet

- Wat gebeurde er? Wanneer was dat?
- Wat deed je?
- Wat was de aanleiding?
- Hoe is het verder afgelopen?

verder ➔



Afgesloten

- Hoe eindigt het verhaal?
- Hoe is het afgelopen?

Relevant

- Wat heeft jouw verhaal met de uitgangsvraag te maken?
- Wat vond je van die handelwijze?
- Wat is voor jou het belangrijkste element in het hele verhaal?

Het verhelderen van de casus

Gedurende het hele gesprek blijft de eenmaal gekozen casus centraal blijft staan, waarbij het uiteindelijk zal gaan om vragen als: Wat heeft dit nu te maken met samenwerking?

Ging de samenwerking hier nu ver genoeg of niet? Wat is hier nu precies samenwerking? Maar voor een vruchtbare bespreking van zulke onderzoeksvragen moeten de deelnemers wel het feitelijke verhaal scherp voor ogen hebben. De eerste stap in het onderzoek is dus het verhelderen van de casus. Daarbij kunnen de deelnemers die informatie opvragen die zij relevant achten voor de uitgangsvraag, vragen over de (volgorde van) gebeurtenissen, over de rol van personen in het geheel, over wat zij concreet deden en zeiden, enzovoort. Een eenvoudige procedure is hier: eerst vertelt de inbrenger van de casus het verhaal, liefst zonder onderbrekingen. Dat duurt doorgaans vijf tot tien minuten. Daarna kunnen de andere informatieve vragen stellen.

In het gesprek met het directieteam van Noordzorg over de vraag ‘hoe ver moet onze samenwerking gaan?’ was besloten om de casus van Piet van Zomeren te onderzoeken. Nadat hij zijn verhaal had gedaan en er vragen over waren gesteld hadden we de volgende informatie:

Faciliteren – motiveren tot vragen en luisteren

In de verhelderingfase moet duidelijk worden wat er nu precies speelde in de casus. Dat vraagt van de deelnemers dat zij vaardigheden beoefenen als vragen stellen en luisteren, dat zij een dialooghouding aannemen in plaats van een discussiehouding. Dat gaat echter niet vanzelf. Deelnemers hebben namelijk nogal eens de neiging om meningen, ideeën en praktische tips naar voren te brengen, nog voor zij zich in de casus hebben verdiept. Wanneer de facilitator de deelnemers niet tot een onderzoekende houding weet te verleiden, kan het gesprek al snel verzanden in abstracte discussies die niets met de casus hebben te maken of het oplossen van fictieve problemen. Het is de taak van de facilitator om *vragenderwijs* de aandacht op de casus te richten. Door vragen te stellen kan hij misplaatste tegenwerpingen en bedenkingen ombuigen, zodat er informatie op tafel komt die van belang is voor de beantwoording van de uitgangsvraag.





Organisatie INSTRUMENTEN

In ons gesprek bijvoorbeeld zei Bram, een van de deelnemers, tegen Piet: 'Je had het al in het beginstadium op de vergadering moeten inbrengen.' Dat is geen vraag, laat staan een informatieve. De spreker vindt dat Piet op enig moment iets anders had moeten doen. Voor die zienswijze kan hij wel zijn redenen hebben, maar het is nog maar de vraag of die op een goed beeld van de casus zijn gestoeld. Het kan heel goed zijn dat zijn redenen geen enkel hout snijden in deze casus. In deze, nog informatieve fase van het gesprek is het raadzaam dat de facilitator zulke uitspraken op de een of andere manier tegenhoudt. Het meest leerzaam is het om dat vragenderwijs te doen. Het uitvaardigen van een verbod (bijvoorbeeld: 'in deze fase mag je alleen vragen stellen, anders niet') is niet stimulerend en bovendien staat zo'n autoritaire interventie haaks op de kern van de socratische methode. De facilitator dient te laten zien hoe het gesprek vruchtbaar kan worden door te vragen en te luisteren. Hij moet het als het ware voortdurend voordoen.

Uitschrijven van de casus

Na deze verhelderingfase is de volgende stap: het uitschrijven van het verhaal op een flip-over. Dat heeft de volgende doelen. Ten eerste wordt het verhaal er mee ingedikt, de overbodige verhaallijnen verdwijnen, zodat de deelnemers zich kunnen concentreren op die gebeurtenissen in het verhaal die op dat moment relevant lijken voor de uitgangsvraag. Bovendien ontstaat er met het uitschrijven een gemeenschappelijk verhaal. Op die manier wordt voorkomen dat iedereen zijn eigen casus bij elkaar gaat zitten fantaseren. Een ander belangrijk doel is om de inbrenger van de casus te 'dwingen' de zaken goed onder woorden te brengen. Dat is vaak niet eenvoudig, maar het is een belangrijk deel van het werk in een socratisch gesprek; gedachten, overtuigingen en fundamentele opvattingen zo onder woorden brengen dat zij (ook) voor anderen begrijpelijk zijn. Dan pas is het goed mogelijk om een onderzoek te doen.

Het moment waarop begonnen kan worden met het uitschrijven van de casus is relatief eenvoudig aan te geven. Dat is namelijk wanneer er verschil van mening begint te ontstaan over hoe het onderzoeksthema in de casus een rol speelt, dat wil zeggen op het moment dat de 'conceptuele' discussie de kop begint op te steken. Men gaat dan bijvoorbeeld bespreken of de samenwerking nu wel of juist niet ver genoeg ging, of in hoeverre de inbrenger van de casus iets anders had moeten doen. Wanneer het gesprek die kant op gaat hebben de deelnemers blijkbaar voldoende informatie om het conceptuele onderzoek in te gaan. Meestal is dit punt na een half uur tot een uur bereikt. In het gesprek met het Noordzorg-team werd het verhaal als volgt op flip-over uitgeschreven.

Piet van Zomeren is directeur van psychiatrisch ziekenhuis Bos en Heide, een van de zes instellingen binnen Noordzorg. Een jaar geleden heeft de overheid een nieuwe financiële systematiek voorgeschreven (nieuwe tarieven en andere producttyperingen). Na korte tijd kwam Piet erachter dat deze systematiek forse negatieve financiële gevolgen voor zijn instelling had. Navraag bij andere instellingen in de regio leerde hem dat die instellingen er juist op vooruitgingen.

Op de eerstvolgende vergadering van Noordzorg heeft hij dit ter bespreking ingebracht en er werd afgesproken om de begrotingssystematieken van de afzonderlijke instellingen eens te vergelijken. De resultaten zouden bij de volgende vergadering worden besproken. Enkele dagen voor deze tweede vergadering hoorde Piet van zijn financiële specialisten al wat het onderzoek had opgeleverd, namelijk dat alle instellingen binnen Noordzorg

verder →



erop vooruitgingen, behalve Bos en Heide. Het werd hem ook duidelijk waar dit door kwam; voor enkele, voor Bos en Heide specifieke, diensten zou voortaan minder betaald worden. Hij zocht vervolgens contact met drie instellingen ('De Drie') die vergelijkbaar met de zijne waren. Daarbij bleek dat zij dezelfde problemen hadden. Daar ondervond hij steun.

Hij besloot toen om op de komende vergadering zijn partners bij Noordzorg te vragen om steun bij zijn actie richting overheid. Wanneer hij die steun niet zou krijgen, dan zou hij voor samenwerking met 'De Drie' gaan. Deze strategie had hij van tevoren met zijn managementteam besproken. Zijn verwachting was dat als hij om steun zou vragen, de leden van Noordzorg voor zichzelf zouden kiezen.

Nadat op die vergadering de verschillende begrotingssystematieken waren besproken stelde hij zijn kwestie aan de orde. Hij zei dat hij 'als het zo lag, meer had aan "De Drie" dan aan Noordzorg'. Daarop kwam niet veel respons. Vervolgens heeft Piet het contact met deze drie andere instellingen geïntensiveerd.

Bram (deelnemer): Je had het al in het beginstadium op de vergadering moeten inbrengen.

Facilitator (F): Wat bedoel je met 'het'? Wat had Piet op de vergadering moeten inbrengen?

Bram: Hij had meteen toen hij zag dat er een begrotingstekort was ons daarvan op de eerstvolgende vergadering op de hoogte moeten brengen. Dan hadden we misschien samen wat kunnen ondernemen.

F: Piet, heb jij dat overwogen, om het op de eerstvolgende vergadering in te brengen?

Piet: Nee. Ik had zo mijn bedenkingen bij de competentie van degene die bij ons de begroting had doorgerekend. Ik had ook wel redenen om te veronderstellen dat er bij ons op de financiële afdeling iets fout zat. Ik wilde niet de vuile was buiten hangen.

F (aan Bram): Gegeven die situatie, vind je dan nog dat Piet zijn problemen op de eerstvolgende vergadering in had moeten brengen?

Bram: Ja, nee, kijk als dat de situatie was, dan niet natuurlijk.

F: Waarom zou je dat in deze situatie dan 'natuurlijk' niet doen?

Nog enkele mogelijke opmerkingen van deelnemers (D) en een vragende interventie van de facilitator (F):

- D₁: Ach, meestal is de samenwerking best goed
- F: En hoe was dat in dit geval, op de vergadering over het begrotingstekort? Was de samenwerking daar ook goed?
- D₂: Je moet natuurlijk geen overspannen verwachtingen hebben van zo'n samenwerking.
- F: Was er hier sprake van een overspannen verwachting?
- D₃: Uiteindelijk ging het helemaal niet om zo'n groot bedrag.
- F: En wat betekent dat dit geval voor de samenwerking?

Vanuit de begrotingsdiscussie binnen Bos en Heide ontstond zicht op de omvang van het begrotingstekort. Ik twijfelde aan mijzelf (ik kende de materie niet en degene die de materie wel kende gaf mij geen helder antwoord). Ik begon ook te twijfelen aan de deskundigheid van Bos en Heide op dit terrein. Ik ging bij collegae langs (binnen en buiten de regio) om te controleren of zij hetzelfde probleem hadden. Ik kreeg wisselende antwoorden.

verder →



Organisatie INSTRUMENTEN

Ik heb het bij Noordzorg op de agenda gezet. Er werd toen besloten om bedrijfsvergelijkingen te laten maken. Een paar dagen voor de volgende vergadering kregen we de overzichten en die heb ik met ons hoofd Financiën besproken. Op de vergadering heeft elk hoofd Financiën een presentatie gegeven. De verschillen werden duidelijk en verklaarbaar.

Toen ben ik begonnen te vertellen wat mijn strategie zou zijn, namelijk 'als wij het niet eens worden zal ik kijken of ik de zaak samen met "De Drie" kan gaan bevechten'.

Er waren wat ongemakkelijke reacties ('tja...', 'tja...', 'ja, het is wel problematisch...', 'ik heb dankzij dit mijn hele tekort weggewerkt'). Ik zei dat ik dat snapte en zei dat ik vastgelegd wilde hebben dat ik gezien die conclusie (namelijk weinig behoefte hebben om de systematiek aan de orde te stellen) mijn eigen strategie zou volgen. Snel daarna ben ik met een van 'De Drie' in contact getreden.

Ik koos ervoor om niet de vuile was van de Bos en Heide buiten te hangen, omdat dat te veel over een collega zou zeggen. De manier waarop er ter vergadering werd gereageerd had ik verwacht: ik was er al voor 80 % zeker van. Toen er werd gereageerd zoals er werd gereageerd werd mijn beeld bevestigd. Ik koos toen snel voor mijn strategie.

Faciliteren – aandachtspunten bij het uitschrijven van de casus

Er zijn enkele punten die de facilitator goed in het oog moet houden bij het uitschrijven van de casus. Ook in het verdere gespreksverloop, wanneer losse uitspraken van deelnemers worden vastgelegd, dienen zij in de gaten te worden gehouden.

- De beschrijving moet zo concreet mogelijk zijn. Enkele passages hierboven illustreren dat goed:

1. Er waren wat ongemakkelijke reacties ('tja...', 'tja...', 'ja, het is wel problematisch...', 'ik heb dankzij dit mijn hele tekort weggewerkt').
2. Toen ben ik begonnen te vertellen wat mijn strategie zou zijn (namelijk 'als wij het niet eens worden zal ik kijken of ik de zaak samen met De Grote Drie kan gaan bevechten').

Pas door de toevoegingen tussen haakjes wordt duidelijk wat Piet bedoelde met 'ongemakkelijke reacties' en 'vertellen wat mijn strategie zou zijn'. Op die manier komen we aan de weet wat er nu precies werd gezegd tijdens de vergadering. Wanneer de facilitator daar niet naar vraagt (Wat waren dan die ongemakkelijke reacties? Wat vertelde je over je strategie?) komt dat soort informatie vaak niet of pas uren later boven tafel.

- De beschrijving moet bestaan uit grammaticaal correcte taal, uit zinnen met een kop en een staart. Losse woorden, een puntsgewijze opsomming of een opeenhoping van een handjevol begrippen zijn beslist onvoldoende. Van losse woorden is nu eenmaal niet duidelijk waar ze naar verwijzen. Ze zeggen gewoon niets, en dus kan ieder er het zijne bij denken.
- Het is niet de bedoeling dat de facilitator opschrijft wat hij van het verhaal begrepen heeft, of wat hij relevant vindt. De inbrenger van de casus bepaalt hoe een en ander wordt opgeschreven. Het is zijn casus, dus het moet zo geformuleerd worden dat het spoort met zijn beleving. Andere deelnemers kunnen hierbij natuurlijk behulpzaam zijn.
- De casusbeschrijving is afgerond wanneer de inbrenger van de casus aangeeft dat voor hem alle relevante informatie er staat en wanneer het voor de andere deelnemers een begrijpelijk verhaal is.



Mogelijkheden na het uitschrijven van de casus

De gespreksleider:

- vraagt aan de inbrenger van de casus: 'Kun je een uitspraak formuleren die ongeveer zo begint: "De samenwerking ging hier ver genoeg op het moment... of niet ver genoeg toen".'
- vraagt aan de inbrenger van de casus: 'Wat is jouw antwoord op de uitgangsvraag in deze casus?'
- vraagt aan de inbrenger van de casus: 'Kun je formuleren wat voor jou het verband is tussen de casus en de uitgangsvraag?'
- vraagt alle deelnemers om voor zichzelf een antwoord op een van de drie bovenstaande vragen op te schrijven. Vervolgens wordt van elke deelnemer het antwoord op flip-over genoteerd.
- vraagt aan alle deelnemers om hun antwoord op een van de drie bovenstaande vragen op een flip-overvel te schrijven. Vervolgens wordt alles opgehangen.
- vraagt niets specifiek, maar stelt een minimale vraag als: 'En nu?', of 'Wat moeten we nu onderzoeken?'
- vraagt of zegt helemaal niets. Hij doet er het zwijgen toe en wacht tot iemand iets vraagt of zegt.

4.3 Antwoorden op de uitgangsvraag

Na het uitschrijven van de casus wordt onderzocht welke standpunten de deelnemers innemen met betrekking tot de casus. Zij hebben het verhaal van Piet gehoord, maar wat is nu het verband tussen dat verhaal en de uitgangsvraag? Wat is in dit concrete geval het antwoord op de uitgangsvraag? Ging de samenwerking hier ver genoeg? Of had die juist verder moeten gaan?

Waar het in deze fase om gaat is dat de deelnemers een uitspraak doen waarin de begrippen die in de uitgangsvraag centraal staan worden 'toegepast' op de casus. Met andere woorden: het gaat erom dat de deelnemers zeggen of de samenwerking hier ver genoeg ging of juist niet. Aan zulke uitspraken wordt zichtbaar wat samenwerking voor hen betekent. En wanneer er verschillen of tegenspraken tussen de verschillende uitspraken of standpunten zijn, dan kunnen de argumenten daarvoor verder onderzocht worden. Op die manier worden de verschillende posities verder geëxpliciteerd. Verderop ga ik in op de argumenten, we concentreren ons nu even op de standpunten.

Het formuleren van een uitspraak over de samenwerking in een casus als die van Piet lijkt misschien eenvoudig. In praktijk echter is het voor deelnemers al een hele opgave om zich überhaupt op de casus te concentreren. Het is makkelijk om mooie, algemene boekenwijsheden over samenwerking te berde te brengen, maar wanneer er wordt gevraagd om eens te laten zien hoe die 'inzichten' van toepassing zijn op de casus wordt het vaak heel stil. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste is het gewoon niet altijd eenvoudig om de eigen zienswijze op een praktijkcasus adequaat te verwoorden – dat doet een groot beroep op de eigen denk- en waarnemingsvermogens. Bovendien, en minstens even belangrijk: het verwoorden van een eigen oordeel, van een persoonlijk onderschreven standpunt maakt iemand kwetsbaar. Het kan leiden tot aanvallen en beschuldigingen van domheid, kortzichtigheid of wat al niet. En daar zitten deelnemers niet altijd op te wachten, zeker niet wanneer zij lid zijn van een en hetzelfde team.



Organisatie INSTRUMENTEN

Faciliteren, na de uitschrijving van de casus

De fase van het formuleren van antwoorden kan op verschillende manieren worden ingegaan. Wat daarbij de meest gepaste is hangt af van de ervaring van de deelnemers, de beschikbare tijd, de doelstelling van het gesprek en de ervaring van de gespreksleider. Ik geef hieronder enkele mogelijkheden. De verschillen bestaan er voornamelijk in dat de ene manier meer houvast geeft aan de deelnemers (en de gespreksleider) dan de andere. In het algemeen geldt dat hoe meer houvast de gespreksleider biedt, hoe minder diepgaand het onderzoek is, omdat deelnemers het geboden houvast vooral gebruiken om aan de oppervlakte te blijven om zo het hoofd boven water te kunnen houden.

De antwoorden bij Noordzorg

In het gesprek met het directieteam van Noordzorg verliep een en ander als volgt. Als gespreksleider koos ik ervoor om in eerste instantie alleen aan Piet te vragen om een uitspraak te doen. De casus leek mij nogal complex, zodat het noteren van vijf of zes antwoorden op flip-over het onderzoek al snel onnodig ingewikkeld zou maken. Bovendien maakte Piet de indruk dat hij nogal zoekende was in zijn eigen casus. Er waren allerlei aspecten aan het verhaal waar hij een mening over had en hij gaf die ook voortdurend. Maar onze uitgangsvraag had betrekking op één bepaald aspect van de casus, namelijk samenwerking. Daarover had het team immers allerlei vragen en dat was de aanleiding geweest om dit gesprek met elkaar aan te gaan. Ik koos dus voor een wat sturende interventie en vroeg Piet of hij een uitspraak kon formuleren die ongeveer begon met: 'De samenwerking ging hier ver genoeg op het moment... of niet ver genoeg toen ...'

Dat was niet eenvoudig voor hem, maar met de hulp van de andere gespreksdeelnemers lukte het hem om zijn zienswijze als volgt te verwoorden:

- 1. Ik concludeerde uit het instemmen en murmelen (tja..., tja...) dat er op dit punt geen samenwerking mogelijk was. (Piet)*

Aan deze uitspraak valt een paar dingen op. Ten eerste wordt er niets gezegd over de vraag of de samenwerking nu wel of niet ver genoeg ging. Piet zegt iets over samenwerking in de casus, namelijk dat die volgens hem niet mogelijk was, en over hoe hij dat constateerde, maar over de waardering die hij toekende aan het 'instemmen en murmelen' zegt hij niets. Evenmin is duidelijk of hij het terecht vond dat de andere aanwezigen op de vergadering de samenwerking op dit punt afhielden. Maar wat nog het meest in het oog springt: het is niet bepaald een spectaculaire uitspraak. Je zou verwachten dat een directeur van een psychiatrisch ziekenhuis tot steviger uitspraken in staat was. Welnu, daar was Piet ook wel toe in staat, maar de methodiek van het socratisch gesprek stelt nu eenmaal als eis dat elke uitspraak betrekking heeft op deze casus en dat elke uitspraak een welgevormde zin is. Daardoor worden deelnemers gedwongen om hun gedachten, gevoelens en waarderingen weer te geven in het medium van de redelijkheid, in grammaticaal welgevormde taal. En dan blijkt de werkelijkheid vaak weerbarstig, dan is het moeilijk om te zeggen wat we vinden en moet er gezocht worden naar de juiste woorden en zinnen. Het is van belang dat een gespreksleider zich realiseert, dat het voor deelnemers moeilijk kan zijn om überhaupt een begrijpelijk antwoord te produceren. Hij moet zien los te komen van het idee dat er een 'goed' of 'diepzinnig' antwoord gegeven moet worden. Het enige wat telt is dat degene die het antwoord geeft, het ook van harte onderschrijft.



Piet formuleerde dus uitspraak 1. Maar wat vonden de andere gespreksdeelnemers daarvan? Bas, een ander lid van het directieteam, heeft uit het verhaal iets heel anders opgemaakt dan wat Piet in uitspraak 1 zegt. Volgens hem was het zo dat Piet zijn strategie al vóór de vergadering klaar had en dat hij op de vergadering alleen maar behoefte had aan een excuus om zijn heil elders te kunnen zoeken. Hij had volgens Bas ‘allang besloten om voor de begrotingsproblemen samenwerking te zoeken met “De Drie”, in plaats van met de partners in Noordzorg.’ En het was dus niet zo, dat Piet constateerde dat er geen samenwerking mogelijk was, hij was er juist vanuit gegaan dat die samenwerking niet mogelijk was!

Kijk, dat is andere koek! Deze visie zorgde voor verbaasde blikken, onder andere bij Saskia. Zij was het wél eens met Piet. Het begrotingsprobleem van Piet, zo legde zij uit, was toch bekend was bij de andere leden van het directieteam? Hij had het zelf nota bene ingebracht. En de enige reactie van de anderen was wat gemurmel... maar ze staken geen hand uit! Dat kon je volgens Saskia toch wel opvatten als een weigering om op dat punt tot samenwerking over te gaan.

Daarna mengde Piet zich ook weer in het gesprek. Hij richtte zich met name tot Bas en zei: ‘Ja, kijk, het punt was dat ik die reactie op de vergadering wel had verwacht. Precies om die reden had ik mijn strategie al voorbereid, want er moest toch wat gebeuren.’ ‘Ja’, zei Bas, ‘maar dat is toch hetzelfde als wat ik zeg! Jij had alles al voorbereid. Die reacties pasten gewoon in jouw plannetje. Jij zocht of wilde op dat punt niet echt samenwerking.’ Nu begon de sfeer in het gesprek wat stekelig te worden, de toon feller. Piet voelde zich aangevallen door Bas, die op zijn beurt niet snapte waar Piet zich over opwond. Hij zei toch min of meer hetzelfde als Piet? Om de situatie wat overzichtelijker te maken besloten we om de zienswijzen van Bas en Saskia maar eens op te schrijven. Een minuut of tien later stonden de volgende twee uitspraken op flip-over:

2. *Piet was blij dat de deelnemers aan de vergadering maar wat murmelden. Dat verschafte hem het excuus om zijn eigen plan te trekken, om op dit punt niet samen te werken. (Bas)*
3. *De samenwerking ging niet ver genoeg toen de aanwezigen op de vergadering niet ingingen op het verzoek van Piet. (Saskia)*

In het verdere verloop van het gesprek werd deze tegenstelling, tussen 1 en 3 aan de ene kant en 2 aan de andere kant, het centrale onderwerp. Na verloop van tijd werden de verschillende argumenten geëxpliciteerd en op geldigheid onderzocht. Voordat ik deze gespreksfasen beschrijf, eerst enige opmerkingen over de taak van de facilitator in de fase van het inventariseren van de verschillende standpunten en argumenten.

Faciliteren – verschil tussen psychologisch en filosofisch onderzoek

Het is een belangrijke taak van de gespreksleider om erop toe te zien dat het onderzoek filosofisch blijft. Het is belangrijk hierbij even stil te staan. Het komt in een socratisch gesprek namelijk nogal eens voor dat deelnemers zich gaan bezig houden met psychologische vraagstukken of met het oplossen van problemen. Dat is echter niet waar het in socratisch onderzoek om draait, er hoeft niet te worden gezocht naar de ‘oorzaken’ van iemands gedrag, noch naar de oplossing voor zijn of haar probleem. In een filosofisch onderzoek zijn de redenen aan de orde die iemand heeft voor een bepaalde zienswijze, de argumenten die iemand geeft ter ondersteuning van zijn uitspraken. Dit verschil tussen filosofisch en psychologisch onderzoek moet de gespreksleider glashelder voor ogen staan.



Organisatie INSTRUMENTEN

Neem bijvoorbeeld een fragment uit het gesprek van hierboven, waarin Piet zei: ‘Ik had zo mijn bedenkingen bij de competentie van degene die bij ons de begroting had door-gerekend. Ik had ook wel redenen om te veronderstellen dat er bij ons op de financiële afdeling iets fout zat. Ik wilde niet de vuile was buiten hangen.’ Het kan heel goed gebeuren dat na zo een uitspraak vragen worden gesteld als: ‘Waarom heb je er zo’n moeite mee om de vuile was buiten te hangen?’ ‘Waarom ben je bang om in het directie-team je eigen tekortkomingen toe te geven?’ Dat kan vervolgens leiden tot nog meer vragen van hetzelfde genre, resulterend in een (quasi) psychologisch onderzoek. Overigens, zulke vragen zijn vaak een teken van behulpzaamheid: men probeert de inbrenger van de casus te doen inzien dat hij te hoge of te lage eisen stelt, hem tips voor toekomstige situaties te geven, enzovoort. Dat is een lovenswaardig doel, maar het is, zoals gezegd, niet het doel van een filosofisch onderzoek.

Waar het vanuit filosofisch oogpunt wél om draait is: Wat was het, wat Piet op de vergadering deed? Was dat samenwerken? En wat deden de andere teamleden op die vergadering? Was dát samenwerken? Ging dat ver genoeg of juist niet? Kortom, het gaat om het vinden van de juiste beschrijving voor dat wat er gebeurde, om het vinden van de juiste woorden. Het is de taak van de facilitator om (vragenderwijs) de aandacht te richten op zulke, filosofische, vragen.

4.4 Argumenten

De zienswijzen van Bas en Piet lijken met elkaar in tegenspraak, wat zou betekenen dat een van beiden de zaak niet goed ziet of dat zij het allebei verkeerd zien. Dit kan verder worden onderzocht door na te gaan welke argumenten zij voor hun zienswijzen hebben. Op grond waarvan zegt Piet nu dat er met de leden van het directieteam geen samenwerking mogelijk was op het punt van zijn begrotingsproblemen? En welke argumenten heeft Bas om te zeggen dat Piet *zelf* geen samenwerking wilde?

Dat onderzoek, het opsporen van de argumenten die de deelnemers feitelijk hebben voor hun standpunten, verloopt langs twee lijnen. Ten eerste moet worden nagegaan of het ingenomen standpunt wel spoort met wat er in de casus aan de hand was. Was het echt wel zo, dat Piet ‘blij was met het gemurmel’ van zijn gesprekspartners? Was er überhaupt wel gemurmeld? Als het goed is, dan zijn deze zaken al in een eerder stadium aan de orde geweest, maar het is goed om dat wel in de gaten te houden.

Wanneer de deelnemers het erover eens zijn dat zij over dezelfde feiten spreken, maar toch van mening verschillen over de waardering van die feiten, dan zal onderzocht moeten worden op grond waarvan zij tot die verschillende waarderingsoordelen komen. Het verschil van mening tussen Piet en Bas was immers niet alleen maar dat zij tegen-gestelde beschrijvingen gaven van wat er in de casus gebeurd was. Nee, hun beschrijvin-gen hadden tegelijkertijd ook een morele lading, zij gaven beiden een verschillende morele waardering aan het optreden van Piet op de vergadering. Bas keurde de wijze waarop Piet zijn begrotingsprobleem had ingebracht gewoon af, hij vond dat Piet zijn verzoek om hulp duidelijker had moeten inbrengen. Piet daarentegen vond dat hij juist had gehandeld. En in die waardering speelde nu juist mee wat de een of de ander vond dat bij ‘samenwerking’ hoorde.

Zoals gezegd: de sfeer in het gesprek begon wat stekelig te worden, de toon feller. Piet voelde zich aangevallen door Bas, die op zijn beurt niet snapte niet waar Piet zich over opwond. Piet raakte van het commentaar van Bas zelfs enigszins van zijn apropos. Hij gaf wel toe (zij het murmelend) dat er iets in Bas’ standpunt zat, maar tegelijkertijd hield hij vast aan zijn eigen standpunt – hij vond dat hij prima had gehandeld. Hoe kon Bas nu beweren dat het anders zat?



Hier is goed te zien hoe het onderzoek ook kan leiden tot enige spanning. De zienswijze van Bas impliceert nu eenmaal dat Piet in zijn ogen iets niet goed heeft gedaan. En dat liet Piet zich niet zomaar zeggen. In een socratisch gesprek (en waar eigenlijk niet?) kan deze spanning ertoe leiden dat deelnemers huiverig zijn om de kwestie verder te onderzoeken. Je weet immers maar nooit wat daar voor nare gevolgen uit voortkomen voor de onderlinge verstandhoudingen. Om verder te komen in het gesprek zullen de deelnemers dus een zekere moed aan de dag moeten leggen. Het onderzoek kan alleen maar voortgezet worden wanneer zij dat zelf willen en durven. En dat is lang niet altijd het geval. Op zulke momenten is voelbaar dat de tweede-ordevraag actueel begint te worden. De vraag hing in de lucht: Moet onze samenwerking zo ver gaan dat we dit meningsverschil verder samen onderzoeken?

Opmerking over het faciliteren

De spanning waarvan hierboven sprake is, duidt erop dat het ergens over gaat! Het is niet eenvoudig om die spanning te laten bestaan en tegelijkertijd het conceptuele onderzoek voort te zetten. Niettemin is dat precies wat er dient te gebeuren. Nu gaat het erom, zoals Socrates zegt 'zelf gewogen te worden en met eigen middelen, elkaar te woord staan en de waarheid en onszelf op de proef stellen'.

De facilitator moet voorkomen dat hij hier een probleem (de oelopende onderlinge spanning) gaat oplossen door op de een of andere manier de groepstherapeut te gaan uitgang. In het ergste geval resulteert dat in een hartverwarmend wegmasseren van de problemen in een groeps gesprekje, waarna de deelnemers afspreken om elkaar toch vooral een beetje te ontzien.

De facilitator dient zich terughoudend op te stellen. Het is niet zijn taak om het 'probleem' op te lossen en het is evenmin zijn taak om de deelnemers koste wat kost een conceptueel onderzoek door de strot te duwen als zij dat niet willen. Beide handelwijzen zouden betekenen dat de facilitator de vraag 'Hoe ver moet onze samenwerking gaan?' beantwoordt. Immers, wanneer hij het probleem voor hen zou oplossen, zegt hij in feite dat de samenwerking niet zover moet gaan dat de deelnemers ruzie met elkaar krijgen. En het is maar helemaal de vraag of de deelnemers dat met hem eens zijn. En de andere handelwijze zou betekenen dat hij zegt dat de samenwerking in het gesprek verder moet gaan dan dat zij op dat moment gaat, het moment waarop de deelnemers schroom en huiver voor verder gezamenlijk onderzoek hebben. Maar het doel van een socratisch gesprek is nu juist dat de deelnemers daar zelf over nadenken.

Wat de facilitator moet doen is: meestal niets. Op momenten dat de spanning oploopt kan hij een belangrijke rol spelen door dat wat er gebeurt gewoon te laten gebeuren. Door de stilte de stilte te laten zijn en de deelnemers de kans te geven om zichzelf de vraag te stellen of zij het gesprek voort willen zetten. Om ze de kans te geven om na te denken over de vraag of zij in het gesprek zelf geconfronteerd worden met de vraag: 'Hoe ver moet onze samenwerking hier en nu gaan?' Dat betekent dat hij aan de deelnemers alle ruimte dient te geven om het gesprek voort te zetten of te beëindigen (vgl. met wat in paragraaf 2 is gezegd over 'gespreksbereidheid'). Alleen als dit goed wordt gefaciliteerd zal de reflectiefase vanzelf aanbreken.

De argumenten bij Noordzorg

Het gesprek tussen de leden van het directieteam werd zonder noemenswaardige incidenten, maar met de nodige schuchterheid voortgezet. Piet zette zijn standpunt nogmaals, maar nu in iets andere bewoordingen, uiteen. 'Uit het gemurmel concludeerde ik', zei hij, 'dat er geen samenwerking mogelijk was. Ik vond ook wel dat men in zijn recht stond en dat ik niet verder moest aandringen. Samenwerking moet niet zover gaan



Organisatie INSTRUMENTEN

dat ik aan de anderen mijn probleem opdring. Het houdt ook in dat je elkaar vrij laat om al dan niet samen te werken. Het gaat erom dat je samenwerkt aan de problemen die je werkelijk samen hebt. En, ja ik verwachtte die reactie wel, die verbaasde mij niet. Het gaf mij wel lucht om te kunnen doen wat ik al in gedachten had. Het was niet zo dat ik daar “blij” mee was, maar het gaat wel die kant uit.’

In deze woorden van Piet werd zichtbaar welke opvatting van samenwerking volgens hem een rol speelde in zijn handelwijze op de vergadering en in de waardering daarvan. En het dit was ook precies de opvatting van samenwerking waar Bas het niet mee eens was. We besloten om de beide opvattingen op flip-over te schrijven:

4. *Je moet anderen niet met een probleem opzadelen op een gebied waarop je niet echt samenwerkt, een probleem dat je niet echt samen hebt. (Piet)*
5. *Bij samenwerking hoort dat je zegt wat je van elkaar wilt, zo helder mogelijk je wensen kenbaar maakt. (Bas)*

Het meningsverschil was daarmee flink uitgediept. Piet vond dat je je bij samenwerking behoort te beperken tot een bepaald gebied. Over die samenwerking zijn wellicht ooit afspraken over gemaakt, of het is in de loop der tijd vanzelf duidelijk geworden, en daar moet het dan ook bij blijven. In ieder geval moet je de ander niet ongevraagd met jouw problemen lastig vallen. Bas zag dat heel anders. Voor hem hoorde bij samenwerking dat je je wensen kenbaar maakt, dat je als het ware steeds op zoek bent naar mogelijke vernieuwing of verandering van de samenwerking.

Het is al heel wat wanneer teamleden van elkaar weten dat ze zulke bijna tegengestelde opvattingen hebben over hun samenwerking. Daarmee kan veel irritatie en spraakverwarring worden voorkomen. Maar er kan hier nog verder onderzoek worden verricht. Sterker nog, het uiteindelijke doel van een socratisch gesprek is om na te gaan welke opvatting de juiste is. Hoe zit het hier met de *waarheid* van de gedane uitspraken? Wie heeft het hier bij het rechte eind? Het onderzoek kan dus verder gaan, net zolang tot de deelnemers het met elkaar eens zijn. En dat was uiteindelijk ook de inzet van het gesprek bij Noordzorg. Men had immers besloten om samen de vraag te onderzoeken ‘Hoe ver moet *onze* samenwerking gaan’, om, zoals een van de deelnemers het vooraf zei, ‘elkaar eens goed de lever te proeven’.

De gespreksfase waarin de juistheid of waarheid van algemene opvattingen als die van Bas en Piet over ‘samenwerking’ worden onderzocht is de reflectiefase.

4.5 Reflectie

Voor zowel de deelnemers als de facilitator is de reflectiefase het moeilijkste deel van een socratisch gesprek. Daar zijn verschillende redenen voor. Laat ik eerst beschrijven waar het in deze fase om gaat. In paragraaf 4.1 is al iets gezegd over derde-ordevragen. Dat zijn vragen die de deelnemers aan zichzelf over zichzelf in het hier en nu kunnen stellen – vragen als: ‘gaat onze samenwerking in dit gesprek nu ver genoeg’, ‘moet onze samenwerking nu verder gaan of niet’? Dat zijn ernstige vragen, vragen die met geen mogelijkheid ontlopen kunnen worden, wat bij het onderzoeken van de casus nog wel kan. En het zijn precies deze vragen die in de reflectiefase onderzocht worden. Laat ik een voorbeeldje geven.

In een gesprek over samenwerking kan het gebeuren dat een van de deelnemers zich zozeer afzijdig houdt, dat met goed fatsoen niet beweerd kan worden dat hij aan het



samenwerken is. Dat kan lang goed gaan, maar op het moment dat de vraag op tafel komt 'gaat onze samenwerking in dit gesprek nu ver genoeg', is er geen ontkomen meer aan. Voor de bewuste deelnemer niet, maar ook voor zijn gesprekspartners niet. Dan zullen zij moeten onderzoeken of dat wat zij doen wel spoot met wat zij zeggen. Dan wordt niet alleen meer gekeken naar wat zij zeggen (de inhoud van hun opvattingen, uitspraken en frases), nee, dan staat ook op het spel hoe zij zich in het gesprek gedragen, wie ze zijn in het gesprek. Dan worden zij, om nog een keer met Socrates te spreken, 'zelf op de proef gesteld'.



Derde-ordevragen zijn ongemakkelijk om niet te zeggen vervelend. Soms zelfs 'gevaarlijk'. Ze komen bijzonder dicht op de huid. Om die reden kunnen ze ook niet zomaar even door de facilitator aan de groep worden voorgelegd met de mededeling dat nu 'moet worden onderzocht hoe het met de samenwerking in de groep zit'. Integendeel, er moet worden gewacht... Tot het moment daar is dat de vraag zich vanzelf aandient, of beter: opdringt. Dat moment komt in elk socratisch gesprek en het kwam ook in het gesprek van het directieteam van Noordzorg. Dat ging als volgt.

De derde-ordevraag: Hoe ver moet onze samenwerking nu gaan?

Het gesprek dat ik tot nu toe heb beschreven was 's morgens om tien uur begonnen. Er was een casus gekozen, die casus was verhelderd en de deelnemers hadden hun antwoorden op de uitgangsvraag gegeven. Vervolgens waren er enkele tegenstellingen onderzocht, waarbij twee fundamenteel verschillende opvattingen van samenwerking aan het licht waren gekomen. Toen de argumenten van Bas en Piet waren uitgeschreven was het een uur of drie in de middag. We zouden tot 's avonds acht uur doorgaan en hadden dus nog alle tijd om deze opvattingen verder te onderzoeken. Tenminste, dat was mijn verwachting toen wij na een koffiepauze de gespreksruimte weer in liepen. Toen ik binnenkwam zaten Piet en een andere deelnemer al op hun stoel. Ik ging ook zitten en zag in mijn ooghoek de andere deelnemers binnenkomen. Vervolgens zag ik Piet met zijn tas in de hand naar de deur lopen. Hij hield zijn pas even in en zei: 'Ik voel me heel beroerd, het gaat echt niet meer. Ik heb met Bram besproken over hoe mijn ideeën nu al veranderd zijn. Hij kan dat jullie wel vertellen. Gaan jullie maar door, veel succes!' Hij gaf mij een hand en vertrok.



Organisatie INSTRUMENTEN

Voor ik het goed en wel besepte zaten we met een deelnemer minder, en dat was nog wel degene die de casus had ingebracht! In een socratisch gesprek is dat tamelijk problematisch, want het maakt verder onderzoek van de casus gewoonweg onmogelijk. Enkele deelnemers zeiden dat het hun niet verbaasde dat Piet wegging: zo slecht als hij er nu uitzag hadden ze hem nog nooit gezien. In de uren daarvoor had Piet trouwens al meermaals gezegd dat hij zich niet goed voelde.

In het geroezemoes dat volgde op het vertrek van Piet vroeg ik mij af hoe wij verder moesten gaan en ik zag verschillende mogelijkheden om het gesprek op een zinvolle manier voort te zetten. Ik besloot ze aan de groep voor te leggen. Maar nog voor ik dat had kunnen doen zei Guus: 'Nu heb ik toch wel een probleem! Ik vraag mij af of we nu wel kunnen doorgaan. We zijn hier toch gaan zitten om met elkaar te praten over wat we met onze samenwerking willen? Nou, dan vind ik dat we dat ook echt samen moeten doen. De resultaten die we bereiken moeten toch gedeeld worden? Ik voel er niet veel voor om nu tot 8 uur door te gaan zonder Piet.'

Na deze opmerking is het enkele seconden stil... Zomaar het gesprek beëindigen? Dat gaat wel heel erg ver! Ineens komt er beweging in de groep, men gaat verzitten en kijkt elkaar verbaasd aan. Saskia zegt als eerste iets. Volgens haar kan er nog best een aantal praktische zaken worden besproken. Bram vindt dat het gesprek kan worden voortgezet als er voor Piet maar een goed verslag wordt gemaakt. En Bas is van mening dat de casus duidelijk genoeg is om het socratisch gesprek voort te zetten.

Guus blijft echter bij zijn eerste opmerking: 'Op dit moment zijn we incompleet. Er is een waardevermindering. Het is niet goed om nu met dit gesprek door te willen gaan. Als we willen praten over samenwerking, dan moeten we dat samen doen. Ik wil niet een rolletje uitspelen.' Nu heeft zijn opmerking een ander effect. Bas valt hem bij en zegt: 'Als we doorgaan, dan is dat eigenlijk de meest normale vergaderreactie. Maar dan laten we het meest wezenlijke van samenwerking liggen.' Weer is het even stil. '...De meest normale vergaderreactie?' En daarmee tegelijk het meest wezenlijke van samenwerking laten liggen? Bram zegt: 'Ik heb een dubbel gevoel. Je hebt bepaalde beelden, je wilt door. Maar we moeten het wel met z'n zessen doen. Als iedereen het met mij eens was geweest, dan zouden we doorgaan. Maar ook al ben ik het niet honderd procent met Guus en Bas eens, toch vind ik dat we moeten stoppen.' Saskia en de andere deelnemster, Ineke, lijken nog niet erg overtuigd.

Nu ligt er een derde-ordevraag op tafel. Nu is het niet meer mogelijk om vrijblijvend te praten over de casus. Nu zal men positie moeten kiezen en laten zien wat de geverbaliseerde opvattingen waard zijn.

Opmerking over het faciliteren

Het is niet eenvoudig om als facilitator in deze situatie helemaal niets te doen. De situatie na het vertrek van Piet schreeuwt bijna om hulp van de gespreksleider. Hij heeft immers verstand van zaken, hij overziet de mogelijkheden, enzovoort. Tegelijkertijd maakt het bovenstaande duidelijk dat hier de derde-ordevraag ter sprake komt zonder dat de facilitator iets doet. Sterker nog, waarschijnlijk *omdat* hij niets doet!

In dit gesprek scheelde het niet veel of ik was zelf in de valkuil gestapt van het probleem oplossen. Gelukkig wierp de opmerking van Guus ons in het hier en nu van de samenwerking. Ineens was iedereen uit het gesprek over de casus en men keek elkaar verbaasd aan: wat nu?

Ook op het moment dat deze vraag wordt gesteld is het zaak om terughoudend te zijn. Het is niet aan de facilitator om iets te vinden van het voorstel van Guus. Zijn voorstel is immers ingegeven door een opvatting over de samenwerking van de leden van het



Noordzorg-team. En dat was toch wat zij die dag wilden onderzoeken? De enige taak van de facilitator is om het onderzoek het onderzoek te laten zijn, ook als dat ertoe kan leiden dat hij overbodig wordt.

De valkuil waar de facilitator bij derde-ordevragen vaak voor staat, is, net als hier: een probleem willen oplossen waarvan niet eens duidelijk is dat de deelnemers het een probleem vinden. In het geval van Noordzorg zou aan de deelnemers dan de kans ontnomen zijn om over de ontstane situatie na te denken en zich af te vragen of en hoe de uitgangsvraag in het hier en nu een rol speelt. Op die manier kan men als het ware door de vraag heen gaan en haar in woord en daad beantwoorden. Het gesprek verliep verder als volgt

Hoe ver moet onze samenwerking gaan? Reflecties en spiegels

Bas, Saskia, Bram, Ineke en Guus zagen zich dus geconfronteerd met vragen als: Moeten we nu wel of niet stoppen? Hoever moet onze samenwerking nu gaan? Er waren ook al enkele antwoorden op die vragen gegeven, maar die spoorden niet met elkaar. Sommigen vonden dat we moesten stoppen, anderen vonden van niet. Bas en Bram waren bovendien in korte tijd van mening veranderd. En volgens hun had dat iets met samenwerking te maken.

We praatten wat over de situatie waarin we ons bevonden. Het was voor iedereen duidelijk dat de casus maar even moest worden gelaten voor wat hij was. Ik stelde voor om te onderzoeken wat er nu precies was gebeurd, wat de redenen waren om het gesprek al dan niet af te breken en wat die te maken hadden met samenwerking en hoe ver die zou moeten gaan. Misschien zou het ook de moeite lonen om na te gaan wat Bas en Bram nu zo snel van mening had doen veranderen, en of dat misschien ook iets met samenwerking te maken had. 'Zullen we eens in beeld brengen', vroeg ik, 'wat nu de overwegingen zijn om te stoppen? Dan zien we daarna wel of we ook daadwerkelijk gaan stoppen.' Dat vond iedereen een goed plan. Want als ze al zouden stoppen, wilden ze dat in ieder geval weloverwogen doen. Het verdere verloop van het gesprek geef ik hier zonder verder commentaar weer.

Eerst formuleerde Guus nogmaals zijn standpunt.

- 6. Het doel van deze dag is: het helder krijgen van wat we individueel verstaan onder samenwerking: om van daaruit tot een gezamenlijke voedingsbodem te komen voor een toekomstige koers. Om dat doel te bereiken is de basisvoorwaarde dat de vijf leden aanwezig zijn. Je moet de durf hebben om te zeggen: 'Stoppen', want het gaat om het wezen van Noordzorg. (Guus)*

'Dat is', zegt Bas, 'een aardig fenomeen wat we nu zien: eerst braaf door willen gaan. Dat zegt iets over Noordzorg. Dat is typisch vergadergedrag. Je bent bezig, er vertrekt iemand, je kijkt even op en je gaat vervolgens gewoon met zijn allen door.' Zelf liet Bas, over zijn reactie op de inbreng van Guus en wat dat met samenwerking te maken heeft, het volgende op flip-over vastleggen.

- 7. In eerste instantie vertoonde ik standaardgedrag: 'we hebben een programma en we zijn er nog niet, dus we gaan door'. Vervolgens maakte Guus zijn opmerking. Daar dacht ik goed over na. Hij zet mij op een ander been; hij confronteert mij ermee dat mijn eerste reactie niet spoorde met de doelstelling van deze dag. Dat is goede samenwerking; hij houdt mij een spiegel voor. (Bas)*



Organisatie INSTRUMENTEN

Hij voegde er nogmaals aan toe: ‘Bij samenwerken hoort: elkaar een spiegel voorhouden, elkaar op het andere been zetten.’

Bram zei dat er na het vertrek van Piet bij hem iets soortgelijks aan de hand was als bij Bas. ‘Ik vertoonde’, zei hij, ‘ook standaardgedrag. Maar toen hoorde ik de interventie van Guus. Dat gaf me een schokje. Potverdorie, dat komt aan! Ik ging meteen denken aan oplossingen, probeerde flankerende voorzieningen te bedenken. Ik probeerde de schade te beperken. In de discussie daarna schoof ik op naar Guus. Dat weegt toch eigenlijk wel zwaar, dacht ik.’

8. *Ik hoorde Guus en dacht: ‘Volgens mij kunnen we wel door, mits we flankerende maatregelen nemen richting Piet.’ Daarna schoof ik op. Dat is goede samenwerking, dat ik luister naar een andere mening. (Bram)*

Bram legde hierbij uit dat hij onder ‘luisteren’ meer verstond dan gewoon je mond houden wanneer iemand anders praat: ‘Luisteren betekent dat je andermans woorden tot je laat doordringen en nagaat of je het ermee eens bent of niet. En vervolgens moet je daar ook naar handelen.’

Saskia merkte op dat zij na het vertrek van Piet voornamelijk met de vraag zat hoe het nu met het diner moest. Dat zag zij namelijk als de gelegenheid om de persoonlijke banden aan te halen. En dat zou weinig zin hebben als Piet er niet bij was. ‘Maar’, zei ze, ‘om nu te stoppen met het onderzoek van de casus zou heel onbevredigend zijn. Je neemt dan de verantwoordelijkheid van Piet over. Hij neemt geen verantwoordelijkheid voor zijn eigen woorden. Bovendien zei Piet, toen hij weg ging, dat hij het niet jammer of wezenlijk te vinden dat hij er bij had moeten zijn. Ik wil zijn idee van samenwerking zoals hij dat in de casus heeft, niet overnemen. Bij samenwerken hoort: iets zeggen, ook al staat dat haaks op wat een ander vindt.’ Zij laat op flip-over noteren:

9. *Voor mij was het diner juist een gelegenheid voor persoonlijke ontmoeting; daarom wilde ik het daar over hebben. Ik wilde de start van de dag afmaken, geen dingen verloren laten gaan. Ik wilde niet iets voor Piet invullen. We moeten stoppen als we niet meer ‘con amore’ discussie kunnen voeren.*

Ineke zei ten slotte dat zij het ongeveer wel eens was is met Saskia. Nadat we hier enige minuten over gepraat hadden, richtte Guus zich tot mij. lichtjes geïrriteerd tot mij: ‘Ik heb het idee, Hans, dat je het wilt rekken. Laten we er gewoon een punt achter zetten.’ Ik vraag aan de andere deelnemers of zij dat ook vinden. Ja, dat vinden ze. Het gesprek wordt beëindigd. We gaan naar de lounge van het conferentieoord, nuttigen in een goede sfeer gezamenlijk een snack en een drankje. Daarna gingen we uiteen. Precies zoals Socrates zei na afloop van zijn gesprek met Protagoras: ‘En hiermee gingen we weg: ieder had het zijne gezegd en het andere gehoord.’ En zo was het.

Afsluitende opmerkingen

Het is verleidelijk om hier nog iets op te merken over de inhoud van het gesprek. Maar dat is voorbij, weloverwogen beëindigd. Ik wil nog wel iets zeggen over het gespreksverloop in de reflectiefase en over de resultaten van het gehele gesprek. Eerst de reflectiefase.

Is het niet zuiver toeval dat de deelnemers de vraag over ‘hoe ver de samenwerking moest gaan’ in deze vorm op zich af zagen komen? Het was toch niet te voorzien dat Piet halverwege de dag onwel zou worden? Als hij zou zijn gebleven, dan zou het thema



‘samenwerking’ toch in deze vorm toch helemaal niet aan de orde zijn gekomen? Dat zijn begrijpelijke vragen. Natuurlijk was het vertrek van Piet toevallig, dat klopt. Het gesprek is ook onvoorspelbaar in de reflectiefase, ik heb dat al eerder opgemerkt. Maar dat neemt niet weg dat zich in *elk* socratisch gesprek vroeg of laat derde-ordevragen voordoen. Mits de facilitator zich in het gehele proces terughoudend opstelt en hij niet probeert problemen op te lossen die zijn problemen niet zijn. Dan is redelijk voorspelbaar dat zich na derde-ordevragen zullen aandienen op het moment dat de verschillende antwoorden en argumenten op tafel zijn gekomen. Ze doen zich eigenlijk altijd voor, ze liggen voortdurend op de loer. Het wachten is alleen op het moment dat ze voor de hele groep relevant worden.

Nog enkele opmerkingen en vragen over de inhoud van het gesprek. Wat levert deze reflectiefase nu inhoudelijk op? Wel, heel in het kort: *stof tot nadenken*. Er lagen vele vragen waarop de deelnemers een antwoord zouden moeten vinden. Want hoe verhouden zich nu de opvattingen over samenwerking die zij in het derde-ordegemak hebben verwoord (en nageleefd) tot de opvattingen die zij over samenwerking zeiden te hebben bij de bespreking van de casus? Bijvoorbeeld: tijdens het onderzoek van de casus zei Bas dat ‘bij samenwerking hoort dat je elkaar niet een probleem opdringt’. Geheel in lijn daarmee zei hij in de reflectiefase uiteindelijk dat Guus hem ‘op het verkeerde been zette en een spiegel voorhield’, en dat dat dus een kenmerk van goede samenwerking was. Maar waarom reageerde hij in eerste instantie dan afwijzend, namelijk met ‘typisch vergadergedrag’?

Zulke vragen, zo leert de ervaring, blijven de deelnemers nog lang achtervolgen. Om de eenvoudige reden dat het niet louter conceptuele vragen (meer) zijn. Als derde-ordevraag stellen zij de hele persoon in vraag. Een deelnemer die werkelijk voor zo een vraag wordt gesteld, zal hem niet alleen maar verbaal moeten beantwoorden. Hij zal zich ook iets moeten doen. En vervolgens zal hij zich tegenover zichzelf en anderen moeten verantwoorden, moeten laten zien dat zijn daden sporen met zijn woorden.

5. Literatuursuggesties

Hieronder wordt enige (zoveel mogelijk Nederlandstalige) literatuur genoemd die handig is voor wie zich verder wil verdiepen in aspecten van de praktische socratische gespreksvoering. Onder het kopje ‘Socrates’ vindt u werk waarin dieper wordt ingegaan op Socrates en zijn manier van gespreksvoering. Wie hieraan wil beginnen kan het best eerst enkele dialogen van Plato lezen: Apologie, Euthyphro, Laches en Protagoras. Wie na het lezen van het artikel in dit katern meer wil weten over het Socratisch gesprek, kan het best beginnen met Nelson (1994).

● Socrates

Matthews, G., *Socratic Perplexity and the Nature of Philosophy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

Scott, G.A., *Plato's Socrates as Educator*, State University of New York Press, New York, 2000.

Plato, *De Kleine Hippias, Apologie, Euthyphro, Laches, Lysis, Meno, Protagoras en Theatetus*, in: *Verzameld werk*, Ambo, Baarn, 1980.

Verhoeven, C., *Voorbij het begin, de Griekse filosofie in haar spiegel, deel 1*, Ambo, Baarn, 1984.

Verhoeven, C., *Plato, verdediging van Socrates*, Damon, Best, 1996.

Verhoeven, C., *De ogen van Plato*, Boom, Amsterdam, 2000.

Vlastos, G., *Socrates, Ironist and Moral Philosopher*, Cornell University Press, New York, 1991.

Vlastos, G., *Socratic Studies*, Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

● *Faciliteren*

Hovelynck, J., *Leidraden in het faciliteren van ervaringsleren...Praktijktheorieën van een experientiele begeleiding in Outward Bound; een onderzoeksrapport*. Proefschrift, Katholieke Universiteit Leuven, 2000.

● *Logica, argumentatieleer*

Eemeren, F.H. van, en R. Grootendorst, *Argumentatietheorie*, Het Spectrum, Utrecht, 1978.

Eemeren, F.H. van, en R. Grootendorst, 'Redelijkheid in discussies', in: Parret, H. (red.), *In alle redelijkheid. Standpunten over het denken, spreken en handelen van de redelijke mens*, Boom, Meppel, 1989.

Eemeren, F.H. van, en R. Grootendorst (red.), *Studies over argumentatie*. Boom, Amsterdam/Meppel, 1997.

Naess, A., *Elementaire argumentatieleer*, Ambo, Baarn, 1978.

Pater, W. de, en R. Vergauwen, *Logica: formeel en informeel*. Universitaire Pers Leuven/Van Gorcum, Assen, 1992.

● *Socratisch gesprek*

Bolten, H., 'De ontdekking van een goede gesprekshouding – het socratisch gesprek als morele ervaring', in: *Ethiek in leerprocessen*, Capita Selecta Opleiders in Organisations, deel 35, p. 118-139. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1998.

Heckmann, G., *Das sokratische Gespräch. Erfahrungen in philosophischen Hochschulseminaren*, Schroedel, Hannover, 1981.

Kessels, J., *Socrates op de markt; filosofie in bedrijf*, Boom, Amsterdam, 1997.

Nelson, L., *De Socratische Methode*. Ingeleid en vertaald door Jos Kessels. Boom, Amsterdam, 1994.



6. Noten

1. Protagoras, 351^e
2. Met 'socratisch gesprek' worden tegenwoordig verschillende methodes aangeduid. Een daarvan is de 'Achterkant van het Gelijk'-methode, bekend geworden door Marcel van Dam. De andere is de 'Rationeel Emotieve Therapie' van Albert Ellis. Het socratisch gesprek dat ik in deze bijdrage beschrijf is iets anders.
3. Eind jaren tachtig is de methode door enkele vakdidactici filosofie in Nederland geïntroduceerd. Aan de Internationale School Voor Wijsbegeerte in Leusden worden sindsdien regelmatig socratische gesprekken georganiseerd. Sinds begin jaren negentig wordt het socratisch gesprek in toenemende mate ingezet in organisaties en opleidingen. Daarbij zijn tal van varianten ontwikkeld, onder andere een combinatie van socratisch gesprek en outdoor training, waarover we in een volgend katern berichten.
4. Theaetetus 151c.
5. Een uitvoerige beschrijving hiervan aan de hand van ervaringen van deelnemers geeft Bolten (1998).
6. Protagoras, 322^e.
7. Protagoras, 319a.
8. Protagoras, 326e.
9. Alle namen van organisaties en personen zijn gefingeerd.
10. Wat in dit artikel wordt gezegd over derde-ordevragen komt in de literatuur over het socratisch gesprek niet voor en het speelt in de gangbare systematiek geen rol of wordt doorverwezen naar het zgn. 'metagesprek'. Het idee daarbij is dat je op actueel gedrag niet filosofisch kunt reflecteren. De met derde-ordevragen verwante reflectiefase wordt evenmin elders besproken.

* Drs. Hans Bolten (1958) studeerde filosofie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij werkt als zelfstandig filosoof, o.a. in samenwerking met o.a. Nyenrode University, Het Nieuwe Trivium en Rongen Consult. Hij begeleidt sinds 1990 socratische gesprekken binnen organisaties (overheid, semi-overheid en particuliere sector) en vakopleidingen, bijvoorbeeld MBA-opleidingen voor bouwkundigen en bestuurskundigen, opleidingen voor verpleegkundig specialisten en medewerkers van de Belastingdienst. Sinds 2000 combineert hij socratische gesprekken in toenemende mate met outdoor-training (zie: www.rongen.com), tel. 072-5322412, e-mail: hansbolten@wxs.nl.



Organisatie INSTRUMENTEN







Organisatie INSTRUMENTEN

