

DE ONTDEKKING VAN EEN GOEDE GESPREKSHOUDING

*het socratisch gesprek als morele ervaring*¹

© Hans Bolten

"Wel, Socrates, men had me verteld, voordat ik u zelfs maar ontmoette, dat gij nooit iets anders doet dan zélf in verlegenheid zijn en de anderen in verlegenheid brengen. En nú heb ik de indruk dat ge me hypnotiseert, me betovert, ja, me gewoonweg behekt, zodat ik thans zelf vol verlegenheid zit".¹ Dit zijn de woorden van Meno in de naar hem genoemde dialoog van Plato. Hij is zojuist met Socrates in gesprek geweest over de vraag 'Wat is deugd?'. De ervaring die hem daarbij ten deel is gevallen lijkt sterk op wat deelnemers aan socratische gesprekken in de hedendaagse variant meemaken. Eén van hen omschrijft het als "verwarring...., je vraagt je op een gegeven moment af of je überhaupt wel hebt nagedacht". Hij is directeur van een bank en nam deel aan een socratisch gesprek over de vraag 'Welke rol speelt ethiek in de bankwereld?'.
In verwarring zijn is niet leuk, maar we kunnen er wel iets van leren. Het kan een voorbode zijn van een fundamentele omslag in onze gesprekshouding, met als gevolg een *dialoghouding*; een houding van openheid voor wat anderen ons te zeggen hebben. Een *goede* omgang met

ethische vraagstukken staat of valt met zo'n open gesprekshouding, zij is het begin van elk ethisch verantwoord handelen.

Deelname aan een socratisch gesprek leidt niet zelden tot een opener gesprekshouding. Hoe kan dat? En wat heeft deze dialooghouding nu precies met het ethisch verantwoord handelen te maken? Daarover gaat dit artikel²: Welke bijdrage kan het socratisch gesprek leveren aan het ethisch verantwoord handelen? In de eerste paragraaf wordt aan de hand van een casus beargumenteerd dat de bereidheid tot en het aangaan van een gesprek een essentieel element is van het ethisch verantwoord handelen. In de tweede paragraaf wordt 'het ideale gesprek', de dialoog, geschetst. De contouren van de dialoog worden daarbij zichtbaar gemaakt tegen de achtergrond van een ander soort gesprek, de discussie. Vervolgens wordt in de derde paragraaf beschreven wat een socratisch gesprek is en welke rol de gespreksleider daarbij speelt. Na dit voorwerk wordt in de vierde paragraaf verslag gedaan van veranderingen in het beroepsmatig handelen van drie deelnemers aan socratische gesprekken. Tot slot wordt in paragraaf vijf ingegaan op de vraag hoe het komt dat de leereffecten van deelname aan een socratisch gesprek zijn zoals ze zijn. Naar ik verwacht zullen opleidingsdeskundigen na lezing van dit artikel ten eerste duidelijkheid hebben over de waarde van het socratisch gesprek als training in vaardigheden die van belang zijn in verband met ethisch verantwoord handelen. Daarnaast zullen zij enerzijds een idee hebben van de benodigde investeringen aan tijd en energie van de kant van de deelnemers en anderzijds van de competenties van de socratische gespreksleider.

¹ Dit artikel is verschenen in: Kessels en Smit (1998), *Ethiek in leerprocessen. Capita Selecta Opleiders in Organisaties, deel 35*. Kluwers BedrijfInformatie, Deventer, p. 118-139.

1 HET BELANG VAN DIALOOG VOOR HET ETHISCH HANDELEN

Vanuit ethisch gezichtspunt is het van belang om in organisaties te komen tot systematische vormen van dialoog. Laat ik dit verduidelijken met behulp van een casus. Stelt u zich het volgende eens voor:

U bent directeur van een bank. U hebt krediet verstrekt aan een bedrijf met vier aandeelhouders. Drie daarvan hebben een persoonlijke borgstelling van 245.000 gulden getekend. De vierde heeft mondeling toegezegd dat ook te zullen doen, maar ondanks herhaalde verzoeken van uw kant is dat tot op heden niet gebeurd.

Op een gegeven moment gaat het niet goed met het bedrijf. De aandeelhouders komen bij u met een verzoek om extra financiering. Volgens u is het bedrijf niet meer levensvatbaar en is het bancair gezien niet verantwoord om nog verder te financieren. U bent dus geenszins van plan om op het verzoek in te gaan. Wanneer u dit ronduit tegen de aandeelhouders zegt, zal dat resulteren in een verlies voor de bank ter hoogte van 245.000 gulden. Het bedrijf zal immers failliet gaan als u geen financiering verstrekt en de vierde aandeelhouder zal de borgstelling natuurlijk niet ondertekenen wanneer hij weet dat de bank niet verder zal financieren.

In deze situatie dringt zich waarschijnlijk de volgende vraag aan u op: 'Hoe voorkom ik een verlies van 245.000 gulden?'. U gaat over deze vraag nadenken, u gaat wellicht te rade bij collega's. Want er moet een oplossing voor dit probleem gevonden worden. U probeert dus wegen te vinden die leiden naar het vastgestelde doel: het voorkomen van financieel verlies voor de bank.

Stel dat u het volgende heeft bedacht: u gaat tegen de aandeelhouders zeggen dat de bank hoogstwaarschijnlijk wel wil bijfinancieren en dat na ondertekening van de vierde borgstelling alles precies zal worden bekeken. En wanneer die handtekening eenmaal binnen is, vertelt u de aandeelhouders dat verdere financiering bij nader inzien toch niet mogelijk is. Nu vraagt u zich misschien af: 'Mag ik onder deze voorwendselen de aandeelhouder de borg laten tekenen?'. Met deze vraag zit u dan. Wat nu?

Het gaat in onze tijd niet meer aan om met zo'n vraag naar de een of andere morele autoriteit te stappen, normen kun je niet kopen en je kunt ze ook niet lenen. En wat zou u er ook mee opschieten? Als u al iets vreest, dan is dat in eerste instantie waarschijnlijk niet zozeer een moreel verwijt van een of andere algemeen erkende 'expert' in morele zaken (als die al bestaat), maar eerder de afkeuring van uw collega's en klanten, van mensen die er voor u in de dagelijkse praktijk toe doen. In hun boek *Patronen van verantwoordelijkheid, Ethiek en corporate governance*, spreken van Luijk en Schilder in dit verband van de *democratisering van de moraal*³; als autonome, weldenkende individuen wensen wij zélf vast te stellen of een handeling ethisch verantwoord is. Van Luijk definieert ethisch handelen dan ook als 'handelen in overeenstemming met normen waaraan we ons in redelijkheid gebonden achten'. In het geval u nog niet weet wat hier de juiste handelswijze is, kan een redelijk gesprek met vakgenoten en andere betrokkenen de nodige verheldering brengen. Op die manier kunt u erachter komen aan welke normen u zich in dit geval 'in redelijkheid gebonden acht'.

Het is natuurlijk ook mogelijk dat u geen enkele behoefte heeft aan zo'n gesprek omdat u zo wel weet wat hier een moreel juiste handelswijze is. Bij werkelijk ethisch verantwoord handelen behoort echter ook de bereidheid om van die handelswijze verantwoording af te leggen. En ook dan geldt, dat u zich niet op morele autoriteiten kunt beroepen. Het gaat niet aan om te zeggen dat u de aandeelhouder onder deze voorwendselen de borgstelling mag laten ondertekenen omdat een gerenommeerd ethisch adviesburo heeft gezegd dat dat mag. Het ethisch gehalte van uw handeling is dus in hoge mate afhankelijk van de bereidheid om zélf verantwoording af te leggen⁴. Desgevraagd zult u dus een gesprek over uw handelswijze moeten aangaan. In zo'n gesprek kunnen zich de volgende vragen voordoen. Welke normen zijn er in dit geval verdedigbaar? Wat is er van wezenlijk belang in deze situatie? Vindt u het belangrijk om als betrouwbare bank naar buiten te komen, of hecht u meer belang aan het imago van de bank als instelling die niet met zich laat sollen? Dit zijn vragen van een heel andere orde dan de eerder genoemde praktische vraag 'Hoe voorkom ik een verlies van 245.000 gulden?'. U bent nu niet meer bezig met het vinden van manieren om vastgestelde doelen te bereiken; die doelen worden ter discussie gesteld. In het gesprek wordt onderzocht welke doelen nagestreefd worden of zouden moeten worden. Dat is een onderzoek van morele overtuigingen, referentiekaders en beweegredenen. In dat gesprek doet u met uw gesprekspartner aan moreel zelfonderzoek met als doel de geschetste situatie tot een *goed* einde te brengen, zodat uw handelswijze de toets der

ethische kritiek kan doorstaan. De 'stelling' aan het begin van deze paragraaf is hiermee verduidelijkt: in een organisatie waarin men zich iets gelegen laat liggen aan ethiek kan het gesprek als instrument bij het ontwikkelen van normatieve kaders niet worden gemist. Uit ervaring weet ieder van ons hoe moeilijk het is om inzake ethiek tot een vruchtbare gedachtenwisseling te komen. In korte tijd draait een zo ordelijk begonnen gesprek uit op een schijnvertoning met verwijten over en weer of, minder vervelend, maar minstens even onvruchtbaar, het gesprek verdampt in vrijblijvende grootspraak.

Discussianten:

Overtuigen elkaar van het eigen gelijk
Eisen spreektijd
Zien de spreektijd van de ander als verloren tijd
Ondergraven elkaars standpunten
Vallen elkaars argumenten aan
Maken het standpunt van de ander onbegrijpelijk
Streven naar instemming met hun eigen standpunt

Het is niet zo dat mensen van nature in staat zijn tot het voeren van een goed gesprek, de daartoe benodigde vaardigheden zijn ons niet aangeboren. We zullen ze door oefening moeten verwerven en cultiveren. Pas dán zullen we in staat zijn de genoemde valkuilen te ontwijken. Voor het aanleren van zulke 'gespreks- of dialoogvaardigheden' is het 'socratisch gesprek' bij uitstek geschikt. Het gebruik van deze methodiek vergroot de kans dat in organisaties een dialoogproces op gang komt dat bijdraagt aan het tot stand komen van een organisatiecultuur waarin ethische kwesties met vrucht

kunnen worden besproken. Zo luidt althans de claim van Kessels in zijn boek *Socrates op de markt, filosofie in bedrijf*⁵. Voordat ik op deze claim inga, zal ik beschrijven om welke vaardigheden het hier gaat en tot welke resultaten het beoefenen ervan zou kunnen leiden⁶.

2 KENSCHETS VAN DE DIALOOG

In deze paragraaf zal ik aangeven wat de kenmerken van een dialoog zijn in vergelijking met een discussie. Voor een goed begrip van wat volgt moet bedacht worden dat in een gesprek altijd elementen van zowel dialoog als discussie zijn aan te treffen. Toch is het nuttig om beide op 'ideaaltypische' wijze te beschrijven, omdat wij daarmee in staat worden gesteld om verschillende gespreksbijdragen op waarde te schatten.

Een dialoog is wezenlijk verschillend van een discussie. De grondhouding van discussianten is gelegen in het *overtuigen*: 'luister naar mij, ik heb jou iets te zeggen'. In een discussie staat het etaleren van eigen meningen voorop. In een discussie probeer ik begrip te kweken voor mijn standpunt ten aanzien van een kwestie. Maar niet alleen dat; mijn discussiepartner kan een standpunt hebben waarvan ik meen dat het niet met het mijne verenigbaar is.

In dat geval is het zaak om voor dát standpunt onbegrip te kweken door er de onhoudbaarheid van aan te tonen. Een en ander leidt er in de praktijk toe dat discussianten vooral bezig zijn elkaars ongelijk aan te tonen; 'Ja, natuurlijk mag je iemand onder die voorwendselen die borg laten tekenen. Hij had het toch al

toegezegd!', zegt de een. Waarop de ander reageert met: 'Kom nou! Je mag toch niet liegen?'. Niet uit het veld te slaan komt de eerste spreker terug met: 'Maar dat is helemaal geen liegen. En die aandeelhouder heeft toch ook gelogen?'. Dit is een discussie. In luttele seconden is het gesprek ontspoord, het is behoorlijk onduidelijk geworden wat het onderwerp van gesprek is, wat de standpunten van de sprekers zijn en welke argumenten zij daarbij voor hun rekening nemen. We weten hoe dat gaat. Als hier niet op de een of andere manier wordt ingegrepen is de kans op een bevredigende afloop nihil.

De grondhouding van een dialoogpartner daarentegen is het *onderzoeken*: wij zijn in *dialoog* wanneer wij met elkaar spreken in de verwachting dat wij elkáár iets te zeggen hebben⁷.

Dialoogpartners:

***onderzoeken een kwestie
geven elkaar de ruimte om te spreken
stellen vragen om elkaar te begrijpen
vatten elkaar samen
zeggen alleen wat zij werkelijk vinden
spreken zo begrijpelijk mogelijk
streven naar wederzijds begrip
hebben een gezamenlijk begrip van het
gespreksthema
maken hun standpunt zo begrijpelijk mogelijk
zijn bereid argumenten te geven
onderzoeken verschillen in opvattingen
streven naar consensus***

Met deze omschrijving zijn belangrijke aspecten van een dialoog aangeduid. Als ik verwacht dat wij elkaar iets te zeggen hebben, verwacht ik dat wij in staat zijn

elkaar te begrijpen. Ik verwacht ook dat wij elkaar willen begrijpen. Ik probeer dus te begrijpen wat de ánder mij te zeggen heeft; ik luister dus naar hem en ga na of ik hem begrijp. Maar ik heb de ander ook iets te zeggen; ik bekommer mij er dus om dat hij mij begrijpt. En van de ander verlang ik een soortgelijke gesprekshouding. In een dialoog zijn dus bepaalde morele opvattingen werkzaam; wij verlangen een op begrip gerichte, luisterende houding van elkaar⁸. De moraal die in een dialoog werkzaam is kan aan de hand van deze 'gedragskenmerken' van dialoogpartners verduidelijkt worden. Dit zijn namelijk niet slechts 'objectieve kenmerken' van een woordenwisseling; kenmerken met behulp waarvan wij van buitenaf zouden kunnen vaststellen of twee mensen met elkaar in dialoog zijn. Het zijn ook (en vooral) omschrijvingen van regels waarvan wij vinden dat wij ons eraan moeten houden, regels waarop wij elkaar in de praktijk aanspreken. Wanneer iemand mij bijvoorbeeld niet 'de ruimte geeft om te spreken' ervaar ik dat normaal gesproken als onfatsoenlijk. En wanneer iemand niet zijn best doet om voor mij 'zo begrijpelijk mogelijk te spreken' vind ik dat bijzonder onbehoorlijk. In een werkelijke dialoog weten wij ons 'waardig' behandeld. Het resultaat van een dialoog kan zijn dat wij inzicht verwerven in wat wij elkaar te zeggen hebben. Dat houdt in dat ik inzicht verwerf in de ideeën en overtuigingen van de ánder, maar ook dat ik inzicht krijg in wat ik zélf te zeggen heb, in mijn eigen standpunten, overtuigingen en beweegredenen. Dat klinkt misschien vreemd, maar het strookt wel met onze ervaring. In een echte dialoog bemerken we vaak dat we in eerste instantie niet kunnen zeggen

wat we bedoelen, terwijl ons dat met hulp van onze gesprekspartner wél lukt. Kennelijk kan ik er in dialoog achter komen wat ik wil zeggen; in dialoog kom ik tot zelfinzicht.

EEN DIALOOG KAN RESULTEREN IN:

Het besef een volwaardige gesprekspartner te zijn
Articulatie van fundamentele overtuigingen
Legitimatie van fundamentele overtuigingen
Explicitering van stilzwijgende kennis
Ontmaskering van schijnweten
Transformatie van oude denkgewoonten
Inzicht in elkaars ideeën en standpunten
Begrip voor elkaars standpunten
Werkelijk inzicht
Gezamenlijke visie

3 HET SOCRATISCH GESPREK.

Een socratisch gesprek is een onderzoeksgesprek: een gedachtewisseling met als doel het formuleren van een antwoord op een bepaalde vraag. Het is een poging om een dialoog tot stand te brengen, waarbij van de deelnemers wordt verlangd dat zij de in de vorige paragraaf beschreven dialoogvaardigheden praktiseren. Opdat de lezer zich hiervan een beeld kan vormen beschrijf ik hieronder hoe zo'n gesprek verloopt. Hierbij moet worden aangetekend dat deze weergave nogal schematisch is⁹.

START-FASE; UITGANGSVRAAG, DEELNEMERS EN GESPREKSLEIDING.

Aan een socratisch gesprek wordt deelgenomen door vijf tot acht personen die allen interesse hebben voor een en dezelfde vraag. Dat kunnen mensen zijn die dagelijks met elkaar samenwerken, leden van een ondernemingsraad of een Raad van Bestuur, maar het kan ook gaan om een groep vakgenoten die normaal gesproken niets met elkaar te maken hebben. De uitgangsvraag kan geformuleerd zijn in een voortraject, met enkele deelnemers of opleidingsfunctionarissen, maar zij kan ook ter plekke door de deelnemers worden vastgesteld. Het is een vraag van het genre waartoe ook ethische vragen behoren; vragen die te maken hebben met onze morele overtuigingen en met ons wereldbeeld. Dit maakt dat ze slechts beantwoord kunnen worden *door na te*

denken. Het zijn zgn. 'niet-empirische' vragen; we hoeven niet op onderzoek uit omdat we voor het formuleren van een antwoord niet méér informatie nodig hebben dan waarover we reeds beschikken. Voorbeelden van zulke vragen zijn: 'Hoeveel flexibiliteit mag je van medewerkers verwachten?', 'Wat is klantgerichtheid?', 'Wat is de maatschappelijke verantwoordelijkheid van onze organisatie?'.

De gespreksleider levert aan het onderzoeksgesprek over deze vraag geen inhoudelijke bijdrage - iets wat in het begin vaak leidt tot verbazing of ergernis bij de deelnemers - maar stelt vragen en schrijft uitspraken van deelnemers op flip-over. In het algemeen draagt de gespreksleider er zorg voor dat het gesprek een werkelijke dialoog blijft of wordt. Alle mogelijke interventies van haar kant kunnen worden afgeleid uit de in de vorige paragraaf genoemde kenmerken van een dialoog. Ik kom hier straks op terug.

INFORMATIE-FASE; CASUS EN ONDERZOEKSVRAAG

Aan het begin van het gesprek noteert de gespreksleider de uitgangsvraag op flip-over, bijvoorbeeld 'Welke rol speelt ethiek in de bankwereld?'. Vervolgens moet er bij deze vraag een casus komen. Hiertoe brengen de deelnemers uit eigen ervaring voorbeelden in van situaties waarin de uitgangsvraag een rol speelt. *Waar, wanneer en hoe* zijn zij tegen deze vraag aangelopen? Uit de ingebrachte voorbeelden wordt er één gekozen voor verder onderzoek. In een socratisch gesprek over de vraag 'Welke rol speelt ethiek binnen de bankwereld?' kozen de deelnemers de casus van de borgstelling

die in de eerste paragraaf is beschreven. De deelnemers aan dit gesprek, zes bankiers, vonden dit een goed voorbeeld van hoe zij in de praktijk tegen 'ethiek' aan liepen.

Nadat een casus is geselecteerd wordt aan de deelnemers de vraag voorgelegd of het met het oog op de uitgangsvraag duidelijk genoeg is wat zich in de casus heeft afgespeeld. Dit levert doorgaans vele vragen op. Want hoe was in de casus van de borgstelling nu precies de situatie? Om hoeveel geld ging het? Hoe zwaar zou een financiële misser de directeur worden aangerekend? Kwam zoiets wel vaker voor? Wat was de kans dat het bedrijf er op eigen kracht bovenop zou komen? Kon de directeur hier naar eigen believen handelen? Zulke vragen lijken van belang wanneer we vanuit ethisch gezichtspunt iets over deze casus willen zeggen.

Ter afronding van deze informatie-fase wordt het belangrijkste uit de casus op flip-over vastgelegd, net zoals het in de eerste paragraaf staat afgedrukt. Met dit verschil dat het in de eerste persoon wordt geformuleerd: "Ik ben directeur van een bank. Ik heb krediet verstrekt aan....".

Met behulp van dit 'onderzoeksmateriaal' kan de algemene uitgangsvraag: 'Welke rol speelt ethiek in de bankwereld?' worden vervangen door een gerichte onderzoeksvraag. De deelnemers wordt verzocht een vraag te formuleren die het verband legt tussen de algemene uitgangsvraag en deze concrete casus. Wat heeft dit specifieke geval nu met ethiek te maken? Waar draait het ethisch gezien in dit geval nu om? In dit gesprek leverde dat de reeds genoemde onderzoeksvraag op: 'Mag ik onder deze voorwendselen proberen de borgstelling alsnog geregeld te krijgen?'

Op deze vraag wordt in het verdere gesprek dan een antwoord gezocht.

ARGUMENTATIE-FASE; BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAAG

De hierboven beschreven werkwijze, waarbij een uitgangsvraag van algemene aard wordt beantwoord met behulp van een concrete onderzoeksvraag, is kenmerkend voor het socratisch gesprek. Deze 'omweg' door de concrete ervaring wordt niet zonder reden gekozen. Op deze manier worden de deelnemers gedwongen om hun algemene ideeën en overtuigingen aan de praktijk te toetsen. Aldus wordt voorkomen dat zij zich verliezen in bloedeloze abstracties. Laat ik dit kort illustreren.

Stel dat een deelnemer in antwoord op de vraag 'Mag ik onder deze voorwendselen proberen de borgstelling alsnog geregeld te krijgen?' zegt: 'Nee, onder die voorwendselen mag je de aandeelhouder niet laten tekenen, want je mag niet liegen'. In dit antwoord wordt gebruik gemaakt van de algemene ethische regel dat je niet mag liegen. Over de juistheid van deze regel zullen de deelnemers het in abstracto wel eens zijn, maar toegepast op de casus is de kernvraag natuurlijk óf de bankier zou liegen wanneer hij de aandeelhouder iets voorspiegelt! Daarover blijken deelnemers dan heel verschillend te denken, zodat er een nieuwe vraag op tafel komt te liggen; 'Is hier sprake van liegen?'. Op die manier zal telkens moeten worden onderzocht óf en h_oe een argument ('je mag niet liegen') vóór of tégen een bepaalde uitspraak ('je mag de aandeelhouder niet op die manier

laten ondertekenen') toegepast kan worden op de casus. Deelnemers aan een socratisch gesprek zijn dus bezig met het aandachtig 'lezen' van een praktijksituatie door een morele bril en niet met het voeren van een discussie over welke ethische regels nu 'in het algemeen' zouden moeten gelden in het bankwezen.

Gezien de eisen die de dialoog aan ons stelt zou dit argumentatieproces moeten worden voortgezet totdat consensus is bereikt over een antwoord op de onderzoeksvraag. Soms vinden deelnemers die, soms niet. In de casus van de borgstelling hebben de zes bankiers wél een heldere consensus bereikt. Maar dat ging niet vanzelf.

DE GESPREKSLEIDER

Ik zal nu kort iets zeggen over de taken en competenties van de gespreksleider¹⁰. In het algemeen probeert zij de deelnemers te bewegen tot een gesprekshouding die past bij een dialoog. Daarnaast ziet zij erop toe dat de koppeling tussen het algemene en het concrete voortdurend wordt gemaakt. Ik heb al gezegd dat het hierboven geschetste gespreksverloop nogal schematisch is: in de praktijk lopen de informatiefase en de argumentatiefase voortdurend door elkaar. Dat brengt met zich mee dat uitspraken van deelnemers meestal meerduidelijk zijn; het is vaak niet direct helder of iemand nu een argument verwoordt bij een (niet nader genoemd) standpunt danwel een opmerking bedoelt te maken over wat in de casus feitelijk het geval was. Ik bedoel hiermee het volgende.

Wanneer de onderzoeksvraag op tafel ligt, doen deelnemers nagenoeg nooit uitspraken als: 'Nee, onder die voorwendselen mag je de aandeelhouder niet laten tekenen, want je mag niet liegen'. Het is veel gangbaarder dat iemand zegt: 'Dan lieg je wel, als je dat doet'. Wat zo iemand wil zeggen, is dan niet direct duidelijk, ook niet wanneer de context van het gesprek bekend is. Bedoelt hij: 'dat is liegen en dat mag niet en *dus* mag de bankier onder die voorwendselen de borgstelling niet laten tekenen'? Of bedoelt hij alleen maar aandacht te vragen voor het feit dát er gelogen wordt? Of nog iets anders? Voor de gespreksleider bestaat de kunst erin om die twee zaken voortdurend te onderscheiden. Dit houdt in dat zij de verschillende bijdragen voortdurend op twee punten inschat: wat zou deze deelnemer kunnen bedoelen op het nivo van de feiten en wat zou hij kunnen bedoelen op het nivo van argumenten? Het moge duidelijk zijn dat dit geen geringe opgave is wanneer zes of zeven personen met elkaar in gesprek zijn, en al helemaal niet als het gesprek meerdere uren duurt. Welke moeilijkheden komt een gespreksleider nog meer tegen? In de startfase dient zij er op te letten dat er een goede uitgangsvraag wordt genomen. Dat betekent in de eerste plaats dat er niet al te veel verschillende begrippen in mogen voorkomen en bovendien moet het een vraag zijn die door nadenken beantwoordbaar is, een niet-empirische vraag dus. Een ongeïmproviseerd gespreksleider gaat hier al snel in de fout.

In de informatiefase zijn vervolgens van meet af aan de onderzoeksvaardigheden 'vragen stellen' en 'luisteren' van groot belang. De casus is immers geselecteerd

op basis van wat er gedurende enkele minuten over is verteld. Met het oog op de uitgangsvraag hebben de deelnemers dan volstrekt nog geen compleet beeld van de casus. De gespreksleider zal er dus op toezien dat de deelnemers zich een goede voorstelling kunnen vormen van wat er nu precies speelde in de casus. Meestal is hier enige 'dwang' van de kant van de gespreksleider nodig. Deelnemers hebben namelijk nogal eens de neiging om allerhande meningen, ideeën, praktische tips en overtuigingen naar voren te brengen, nog voor zij zich in de casus hebben verdiept. Dat kan resulteren in uitspraken als:

- *Volgens mij moet je gewoon de hele zaak in het management-team voorleggen.*
- *Je had het nooit zover moeten laten komen!*
- *Je moet eens apart met die ene aandeelhouder gaan praten...*
- *Hoe ben je er zo zeker van dat het bedrijf niet meer levensvatbaar is?!*
- *Je moet zorgen dat je naar buiten toe heel netjes overkomt!*
- *Hier speelt een belangrijke rol dat de communicatie binnen de bank niet goed is.*

Het is de taak van de gespreksleider om zulke uitspraken 'tegen te houden', wat uiteraard niet dient te gebeuren door het uitvaardigen van een verbod. Dat stimuleert niet en is niet leerzaam. De gespreksleider dient te *laten zien* hoe het gesprek vruchtbaar kan worden door te luisteren en vragen te stellen. In het verlengde daarvan zal zij de deelnemers oproepen om dezelfde onderzoeksvaardigheden te beoefenen. Hieronder volgt een illustratie van hoe zij zou kunnen ingaan op de eerste opmerking van hierboven.

Deelnemer (D): *Volgens mij moet je gewoon de hele zaak aan het managementteam voorleggen.*

Gespreksleider (G): *Waarom zou dat moeten volgens jou?*

D: *Omdat het zo'n gevoelige kwestie is. Zo'n beslissing kun je beter niet in je eentje nemen.*

G: *Welke beslissing?*

D: *Om op het financieringsverzoek in te gaan of niet.*

G: *Jij zegt dus dat je met het managementteam zou gaan overleggen over de vraag of je verdere financiering moest verstrekken of niet?*

D: *Ja.*

G(aan casusinbrenger C): *Heb jij overwogen om de hele zaak aan het managementteam voor te leggen?*

C: *Nee, eigenlijk niet. Het was namelijk mijn fout dat de borg niet was ondertekend. Ik wilde daar liever niet mee voor de dag komen. Bovendien vond een aantal mensen in het managementteam dat we al veel eerder met financiering hadden moeten stoppen. Die zouden dubbel plezier hebben. Die lol gunde ik ze niet. Mijn probleem was niet of ik de financiering zou voortzetten of niet. Ik had al besloten om dat niet te doen. Het probleem was dat de bank f245.000 zou verliezen bij het stopzetten van de financiering. Hoe moest ik dat voorkomen? Daar zat ik mee.*

G(aan D): *Jij hebt net gezegd dat je de hele zaak aan het managementteam zou voorleggen. Zou je dat nu nog doen, gezien wat C heeft verteld?*

D: *Nee, als de situatie zo zou liggen zou ik het ook niet doen.*

G: *De situatie ligt zo.*

Het is van groot belang dat de gespreksleider haar eigen opvattingen voor zich houdt. Zij dient haar aandacht

uitsluitend te richten op het tot stand komen van begrip tussen de gespreksdeelnemers. Dit is extra moeilijk omdat zij zich natuurlijk wel voortdurend in de besproken casus zal moeten blijven verdiepen. Anders zou het gesprek onbegrijpelijk voor haar worden. Dit kan er in extreme gevallen toe leiden dat zij begrip moet zien op te brengen voor een door de deelnemers ingenomen standpunt waarmee zij het inhoudelijk niet eens is. Om aan al deze moeilijkheden het hoofd te kunnen bieden is een gedegen scholing op het gebied van ethiek, argumentatieleer en (formele en informele)logica noodzakelijk¹¹.

De gespreksleider:

***zorgt ervoor dat deelnemers de ruimte krijgen om te spreken
vraagt deelnemers om elkaars inbreng samen te vatten
stimuleert/eist dat men vragen stelt in plaats van meningen te poneren
confronteert deelnemers met hun eigen opvattingen
eist concretisering van abstracte bespiegelingen
wijst deelnemers op mogelijke tegenspraken***

4 DIALOOG IN DE PRAKTIJK

Na deze schets van het socratisch gesprek zal ik nu aangeven wat deelnemers hiervan kunnen leren en wat zij met het geleerde vervolgens doen. Wil er immers sprake zijn van een werkelijk

leren, dan zullen de verworven kennis en vaardigheden moeten leiden tot bepaalde gedragsveranderingen¹². Bij de weergave van deze leereffecten heb ik twee keuzes gemaakt die ik hier niet onvermeld wil laten.

Ten eerste komen er slechts drie personen aan het woord, terwijl in de aanloop naar dit artikel zeven mensen (afkomstig uit diverse profit- en non-profit organisaties) zijn geïnterviewd. De leerervaringen van de drie eerstgenoemden waren, hoewel indringender toch representatief voor die de andere geïnterviewden. Deze verschillen in leerervaring zijn hoogstwaarschijnlijk ontstaan doordat het groepje van drie heeft deelgenomen aan een serie van acht socratische gesprekken van elk ongeveer drieënehalf uur, terwijl de vier anderen deelnamen aan een of twee gesprekken van ongeveer vijf uur. De tweede keuze betreft de weergave van de hoeveelheid veranderingen die deze drie geïnterviewden in hun organisatie in gang hebben gezet; daaruit is, ook met het oog op de omvang van dit artikel, een selectie gemaakt. Ik heb er uitdrukkelijk voor gekozen om de effecten niet in breedte uit te meten, maar om het socratisch gesprek als leerproces vooral in z'n dieptestructuur te tonen.

De drie personen die hieronder aan het woord komen heten Snoeck, Gevers en De Jong. Zij hebben, in een opleidingstraject van een bank, samen met nog drie andere personen, aan de serie van acht socratische gesprekken deelgenomen. In die acht bijeenkomsten, waartussen steeds een periode van drie tot vier weken zat, zijn vier casussen besproken; aan elke casus werden twee bijeenkomsten gewijd en elke casus

diende als onderzoeksmateriaal voor een andere uitgangsvraag¹³.

Snoeck is directeur van een bank. Hij heeft de casus uit de eerste paragraaf in een socratisch gesprek ingebracht. Hij is dus degene die in de praktijk een beslissing heeft moeten nemen over de borgstelling van 245.000 gulden. Van zichzelf zegt Snoeck: "Ik ben van nature geneigd tot een overtuigende manier van vergaderen. Ik bracht een voorstel in; daar werd over gepraat, er werd een vraag over gesteld, maar dan was het wel accoord". Na zijn deelname aan het socratisch gesprek is er iets veranderd in zijn luistergedrag. Wanneer iemand hem tegenwoordig een antwoord op een vraag geeft, stelt hij nóg een vraag. Bijvoorbeeld: 'Bedoel je te zeggen dat...?', of: 'Begrijp ik je goed als ik je zo samenvat...?'. In zijn organisatie heeft hij veranderingen in gang gezet die hiermee samenhangen. In de vergadering van het management-team heeft hij bijvoorbeeld een 'meningsronde' geïntroduceerd, waarin iedereen zijn mening over een bepaald onderwerp kan geven, het liefst met argumenten onderbouwd. Alles wordt genotuleerd en tijdens de volgende vergadering robeert men tot besluitvorming te komen.

Een meningsronde zoals Snoeck die hier beschrijft lijkt eenvoudig door te voeren, maar is tot mislukken gedoemd wanneer er geen gespreksleider is die de touwtjes stevig in handen heeft. Het is voor deelnemers namelijk helemaal niet zo makkelijk om dit verbod op discussie na te leven. In het licht van wat in paragraaf twee over de dialoog is gezegd, kan zo'n meningsronde beschouwd worden als het op organisationeel nivo vorm geven aan een minimumvoorwaarde voor een dialoog: ruimte om te spreken. Doordat het in deze meningsronde niet blijft bij

het inventariseren van alleen maar meningen, maar van de gespreksdeelnemers tevens wordt verlangd dat zij argumenten aanvoeren, wordt bovendien bereikt dat hun standpunten begrijpelijker worden (niet in de laatste plaats voor henzelf).

HET CREEËREN VAN SPREEKRUIMTE

Snoeck: "Het gaat in die meningsronde over beleidszaken als: 'Hoelang blijf je achter een klant staan?'. Laatst was een klant van ons in financiële moeilijkheden. Het was bancair niet meer verantwoord om nog verder te financieren. Daar hebben we in het management-team over gepraat. Moesten we nog achter die klant gaan staan of vonden we het genoeg? Daar moest ieder lid van het management-team zijn mening over geven. Zonder dat er werd gezegd; 'Ja, maar dat kan helemaal niet, daar ben ik het niet mee eens'. Iedereen kreeg de gelegenheid om zijn mening naar voren te brengen. Dat gebeurde in het socratisch gesprek ook, dat heeft mij sterk aangesproken. Op die manier komt er veel meer boven van de deelnemers. Het is beter voor het draagvlak van de besluitvorming. Ieder heeft het gevoel een eigen inbreng te hebben gehad en te worden gerespecteerd. Daardoor is het groepsgedrag toegenomen; men luistert beter en stelt meer vragen aan elkaar. Men heeft er veel meer plezier in. Uiteindelijk proberen wij door het uitwisselen van argumenten tot consensus te komen, tot op het punt dat we het werkelijk eens zijn over wat we gaan doen".

Het voorbeeld dat Snoeck noemt maakt in al zijn eenvoud duidelijk welke moeilijkheden zich kunnen voordoen in een gesprek over een ethische vraag als 'Moesten we nog achter die klant gaan staan?'. In bepaald opzicht was de kwestie namelijk duidelijk; verdere financiering was 'eigenlijk niet verantwoord'. Aan de

andere kant vroeg men zich echter af of de klant niet tóch nog gesteund diende te worden. In de praktijk lopen zulke financieële en ethische zaken voortdurend door elkaar en zijn lastig te onderscheiden. Het is in ieder geval niet zo dat, zoals velen menen, een zaak eerst op bancair verantwoorde wijze moet zijn geregeld voordat aan het ethische kan worden begonnen ('erst kommt das Fressen und dann kommt die Moral'). Een gesprek loopt vaak stuk op deze verwevenheid van ethiek en praktijk, van geld en moraal; de financieële en de ethische argumenten tuimelen over elkaar heen. Wanneer gesprekspartners niet in staat zijn die zaken goed te onderscheiden, zit zo'n gesprek binnen enkele minuten muurvast. En wanneer zij er voornamelijk op uit zijn om hun eigen gelijk te halen zal de spraakverwarring alsnog groter worden. Om hier tot een vruchtbaar gesprek te komen is een heel andere gesprekshouding nodig dan de gebruikelijke - in gevechtshouding kun je niet dansen.

Wat voor de genoemde verwevenheid van ethiek en praktijk geldt - ethische beslissingen worden niet in een financieel vacuüm genomen - gaat ook op voor het verwerven van een andere gesprekshouding. Dat is namelijk niet zonder gevolgen voor de opvatting die iemand heeft van zijn eigen praktijk: een andere gesprekshouding impliceert een andere beroepshouding. Hóe Snoeck en Gevers door het voeren van een socratisch gesprek tot een andere, *onderzoekende gesprekshouding* zijn gekomen, bekijken we in de volgende paragraaf. Ik wil hier eerst laten zien wat zo'n dialooghouding, waarin men zich van discussie onthoudt, in de praktijk betekent.

VAN OVERTUIGEN NAAR ONDERZOEKEN

Gevers: "Ik denk dat ik een ambitieus man ben. Ik heb verantwoordelijkheid voor een bank van tachtig mensen. Ik vind het leuk om leiding te geven aan die bank. Ik heb het goede met de mens en met de bank voor, maar als ik heel eerlijk ben is het toch zo, dat ik in discussies vaak bevestiging van mijn standpunt zocht. Ik lette vooral op mensen die het met mij eens leken te zijn. Mijn grondhouding was: 'een directeur moet alles weten'. Je leest veel stukken en je hebt het te weten, daar sta je voor. Welnu, ná die socratische gesprekken zit ik daar heel anders in; en ik moet eerlijk zeggen dat ik het leiden van zo een managementteam nog veel leuker vind dan voor die tijd. Want ik doe het meer ontspannen. Ik ben nog steeds ambitieus, maar ik lúister naar mensen; want misschien hebben die wel dingen te vertellen waar ik niet aan gedacht heb. Dat zie ik niet als een tekortkoming. Nee, ik zie het zo, dat we de dingen met elkaar verzinnen, ik zie dat als een verrijking. Je krijgt véél meer zaken boven tafel. Je merkt dat je het beleid met elkaar bouwt. Het zit veel gedegener in elkaar".

Gevers zet hier de discussiehouding en de dialooghouding scherp tegenover elkaar. Voorheen had hij een gesprekshouding die paste bij zijn beroepsopvatting dat de directeur 'alles moet weten'. Zó'n directeur zal zich, als hij meent dát hij alles weet, in een vergadering uiteraard bezighouden met het overtuigen van anderen; hij discussieert.

Na deelname aan de socratische gesprekken heeft Gevers deze discussiehouding kennelijk losgelaten en is ook zijn beroepsopvatting veranderd: hij luistert beter en ziet het niet langer als een tekortkoming wanneer hij iets niet weet. En deze houding leidt niet tot een verlamd besef van onwetendheid of een kritiekloos open staan voor van alles en nog wat, maar

resulteert in een prettiger manier van werken en in een verbetering van het beleid.

In de praktijk ziet een en ander er als volgt uit. Gevers is, evenals Snoeck, bezig om aan de dialoog een plaats in de organisatie te geven. Als voorzitter van de vergadering van het management-team heeft hij ervoor gezorgd dat er in elke vergadering anderhalf uur (!) besteed kan worden aan wat hij noemt: 'inhoudelijke discussie'. Het onderwerp daarvan kan variëren van de organisatie van een personeelsavond tot de vraag of de bank openlijke politieke uitspraken moet doen over een bepaalde kwestie. Meestal is er geen praktische noodzaak om over zo'n onderwerp van gedachten te wisselen, maar is men van mening dat er gewoon 'eens nagedacht moet worden' over een bepaalde vraag. Vaak komen er onderwerpen ter tafel waarover anders helemaal niet gesproken zou worden. Bijvoorbeeld het volgende:

EXPLICITERING VAN STILZWIJGENDE KENNIS

Gevers: "Er werkt bij ons een meneer die niet goed functioneert. Die situatie duurde maar voort. Het broeide wel steeds, maar er werden geen besluiten over genomen. Dat heb ik in het management-team besproken. Ik vroeg: 'Wat mankeert er nou aan Bert Scholten? Wat is daar nu mee? Wat is nu de plus en de min van die jongen? Hoe komt het nu dat het min is en hoe kunnen we daar wat aan doen?'. Sommigen hadden het gevoel dat die jongen achterbaks was. Dat zeiden ze heel open. Dan zeg je nogal wat. Dus ik vroeg: 'Hoe dan? Wat doet hij dan?'. Zo hebben we dat heel concreet behandeld en daar zijn een aantal zaken uit gekomen, die er anders niet waren uitgekomen. Dan suddert het maar door, dan blijft het onderhuids".

Een onderzoekende gesprekshouding maakt het blijkbaar mogelijk om tot dan toe onbesproken kwesties aan de orde te stellen. Daarmee wordt kennis *expliciet gemaakt* die in een organisatie al aanwezig is; in de situatie van hierboven leefden er bijvoorbeeld allerhande opvattingen over en inschattingen van het gedrag van de werknemer ('het broeide'). Door zulke beoordelingen te expliciteren wordt de in de organisatie rondzwevende 'kennis' van wat goed functioneren is, boven water gehaald. Daarmee kan vervolgens beleid en visie worden ontwikkeld.

In de aanpak van Gevers zien we enkele subtiele vaardigheden die onderdeel zijn van een onderzoekende houding. Ten eerste wordt er een *gespreksthema geformuleerd*. Op die manier wordt het vage 'het broeide' getransformeerd tot een heldere vraag: 'Wat mankeert er nu aan Bert Scholten?'. In het gesprek dat dan volgt, wordt door middel van de schijnbaar eenvoudige techniek van het *doorvragen* de abstracte ethische discussie zorgvuldig vermeden. En dat is wat de praktijk verlangt, want over algemene vragen als 'Mag je achterbaks zijn?' of 'Willen wij achterbakse werknemers in dienst hebben?' zal binnen het management-team waarschijnlijk geen meningsverschil bestaan. Bovendien zou zo een abstracte stellingname zou ook niets opleveren. Want de vraag met praktische relevantie luidt hier: 'Is *déze* persoon achterbaks?'. Door beoefening van de genoemde dialoogvaardigheden worden de leden van het management-team als het ware 'gedwongen' tot het *geven van argumenten*: waarom noemen zij deze werknemer 'achterbaks'? Aldus wordt concreet invulling gegeven aan een abstract begrip als 'goed functioneren'.

Deze manier van met elkaar spreken wordt hieronder verder geïllustreerd.

GEZAMENLIJKE VISIE

Gevers: "Wat ik als voorzitter van het management-team doe is het volgende. Er is een discussiepunt en dat laat ik dan even gaan. Want mensen zijn enthousiast over hun vak, ze gaan discussiëren. Dat gaat door elkaar heen, er zit emotie in, iedereen heeft zijn eigen belang. En op een gegeven moment gaan we over tot een stelling. Dan zeg ik: 'Nu heb ik jou gehoord en jij vindt dat het díe kant uit moet. Waarom?'. Regelmatig zet ik de voors en tegens dan op flip-over. Het wordt ook zó genotuleerd. Dan laten wij het bezinken en komen we er in de volgende teamvergadering op terug.

Er zit meer structuur in het gesprek en er wordt ook beter doorgevraagd, wij bevrágen elkaar meer: 'Wat bedoel je nu, en wat zit erachter en hoe kom je op dat idee?'. Wij práten dus beter met elkaar!

Toen ik de leden van het team een tijdje geleden vroeg wat zij vonden van onze manier van vergaderen van de laatste tijd, zeiden ze dat het beter ging. Ze wisten niet waar het aan lag maar ze vonden dat we goed met elkaar discussieerden.

We nemen snéller, maar ook béter besluiten. Als je anderhalf uur over één onderwerp discussieert, moet je kijken hoe goed je dat in beeld hebt! We hebben de afgelopen maanden enkele essentiële besluiten genomen, waar we op de oude manier wel een jaar voor nodig zouden hebben gehad. Het zijn 'betere' besluiten omdat het inhoudelijk beter is. Als ik de mensen na een maand nog eens vraag waarom destijds een bepaald besluit genomen is, dan weten zij dat nóg. Het is dus beter onderbouwd".

Hierboven had ik het over de vroegere beroepsopvatting van Gevers - de directeur moet alles weten. Voor iemand die deze opvatting heeft is een

besluitvormende vergadering een vertragende factor voor daadkrachtig optreden. Tot zijn verbazing constateert Gevers dan ook dat nu er snéller besluiten worden genomen! Ook als het 'essentiële' besluiten betreft. Zo is het kort geleden gelukt om een helder en verantwoord beleid ten aanzien van disfunctionerende werknemers te formuleren. Voorheen werd er in zo'n geval om de hete brei heen gelopen. Het disfunctioneren werd wel geconstateerd, maar er werden geen of incidentele oplossingen gevonden. Door het hanteren van dialoogtechnieken als: het gespreksthema formuleren, luisteren, doorvragen en het inventariseren van argumenten heeft het management-team nu kunnen besluiten tot een 'mobiliteitstraject' van een half jaar voor werknemers 'die niet meekomen'. In dat traject wordt in samenwerking met een uitzendburo gezocht naar andere, nieuwe mogelijkheden. "Voor deze oplossing is gekozen", zegt Gevers, "omdat wij onze klanten goed willen bedienen. En dan kun je geen disfunctionerende werknemers hebben. Maar wij hebben ook een verantwoordelijkheid voor onze werknemers. Wij willen met hen zoeken naar een *goede* volgende bestemming". We zien hier hoe vanuit de praktijk is gedacht en gesproken over zoiets als 'verantwoord personeelsbeleid'. Het management-team van de bank van Gevers is hierbij in eerste aanleg niet bezig geweest met het formuleren van algemene ethische uitgangspunten voor een goed personeelsbeleid, maar met het scherpen van het ethisch oordeelsvermogen aan concrete voorbeelden (denk aan het al gegeven voorbeeld van de disfunctionerende werknemer Bert Scholten). Helaas wordt

dat vaak voor overbodig gehouden. In veel organisaties leeft derhalve de opvatting dat het vooral aankomt op het formuleren van algemene ethische regels. Zo ligt in menige directieruimte ergens in een *laaie morele code*. Vaak echter weet niemand nog van het bestaan van die code. De reden daarvan is dan ook dat hij *in abstracto* is ontwikkeld, zonder al te veel oog voor hoe er in de praktijk mee zou moeten worden omgegaan. Het is immers één ding om een algemene ethische regel te formuleren ten aanzien van verantwoord personeelsbeleid, maar het is nog iets heel anders om met zo'n regel in de praktijk te opereren. Daar is een zekere vaardigheid voor nodig in het 'lezen' van de praktijk door een morele bril.

Wanneer leden van een organisatie niet in staat zijn om door middel van een dialoog tot een zekere overeenstemming te komen over hoe een algemene regel dient te worden toegepast, is het formuleren van algemene ethische uitgangspunten tamelijk zinloos.

In het voorgaande hebben we gezien wat praktisering van dialoogvaardigheden kan opleveren. Het blijkt dan wél mogelijk om gezamenlijk beargumenteerde besluiten te nemen over kwesties die voorheen onbesproken bleven liggen. En dat zijn in het algemeen kwesties met een ethische component. Dialoogvaardigheden stellen leden van een organisatie in staat om vorm te geven aan een cultuur waarin ethische dialoog kan plaatsvinden, een cultuur waarin ethisch verantwoord handelen een kans op overleving en ontplooiing heeft.

In de volgende paragraaf wil ik ingaan op de vraag hoe het komt dat deelnemers aan een socratisch gesprek op deze, nogal drastische wijze aan de slag gaan

dialoogvaardigheden. Hoe komt het nu dat iemand na het voeren van een gesprek over een casus als die van de borgstelling uit de eerste paragraaf, ineens grote hoeveelheden kostbare tijd reserveert voor gedachtenwisselingen in het management-team? Over onderwerpen bovendien die zonder direct praktisch belang zijn? Hoe komt het dat Snoeck en Gevers ineens een andere gesprekshouding hebben, ja zelfs een andere beroepshouding?

5 HET SOCRATISCH GESPREK ALS LEERPLAATS

Zowel Snoeck als Gevers zijn er van overtuigd dat hun onderzoekende en luisterende houding rechtstreeks is voortgevloeid uit hun deelname aan socratische gesprekken. Zij komen daarover straks aan het woord. Een andere deelnemer aan dezelfde serie gesprekken is De Jong. Ook hij is bezig om het geleerde in de praktijk om te zetten. De manier waarop hij dat doet lijkt sterk op wat wij hierboven hebben beschreven. Hij leidt vergaderingen op een andere manier, maakt explicietere ethische afwegingen in de omgang met klanten, houdt op een andere manier functioneringsgesprekken, enzovoort. Het belangrijkste in al deze veranderingen is voor hem het beter luisteren en meer openstaan voor wat anderen zeggen. En hij ziet een rechtstreeks verband tussen deze nieuwe gesprekshouding en zijn deelname aan het socratisch gesprek. Hoe is dat leereffect nu ontstaan?

KWESTIES DIE ER TOE DOEN

De Jong:

Het is zo dat je het open staan voor anderen, het luisteren, tijdens die gesprekken dóet. Dat is anders dan wanneer je een boek leest, een college bijwoont of een workshop van een dag doet. Het wordt niet alleen vertéld; je dóet het ook! Je bent heel intensief met die gesprekken en met die ánder bezig; 'Waarom vindt hij dat? Kan hij dat nog eens duidelijker stellen? Wat zit daarachter?'. We zijn nu een jaar verder, maar ik heb de besproken casus en flarden van discussies en hele redenties nog redelijk helder voor de geest. Daar ben je zó mee bezig, dat het luisteren er als het ware gewoon insluipt. Dan pas je het ook makkelijker toe. En dan moet ik nog zeggen dat het heel moeilijk is. De casus van Snoeck was voor mij zo interessant omdat ik ook met soortgelijke gevallen krijg te maken. De analyse van die casus heeft mij héél erg aan het denken gezet. De hele ethische kant die rond dit soort problematieken speelt; daar heb ik heel erg over nagedacht".

De Jong zegt hier eigenlijk 'gewoon' dat hij in het socratisch gesprek in een echte dialoog verwickeld is geweest en dat hij zich daarin de dialoogvaardigheden heeft eigen gemaakt. Dat klinkt nogal voor de hand liggend. Alleen, een echte dialoog kun je niet simuleren! Personen raken pas in dialoog wanneer er een kwestie is die *er voor hen toe doet*. Een dialoog is geen wederzijdse luisteroefening; in een dialoog willen wij ook werkelijk luisteren, omdat het over iets gaat dat van belang is. Om die reden zijn allerlei 'luisteroefeningen' waarbij cursisten elkaar bevragen over een willekeurig onderwerp ongeschikt om een werkelijk onderzoekende gesprekshouding aan te leren. Zulke oefeningen zijn nuttig wanneer het gaat om het aanleren van een handige manier om informatie op te

vragen; maar dat is iets anders dan het innemen van een onderzoekshouding. In de serie socratische gesprekken waaraan De Jong, Gevers en Snoeck deelnamen waren alle deelnemers bankier. De uitgangsvragen waren derhalve toegesneden op hun beroepspraktijk en de besproken casussen kwamen uit diezelfde praktijk voort. Kortom, het gíng ergens over; er lagen onderwerpen op tafel die er voor hen toe deden. Er was een werkelijke casus, met alle details die de werkelijkheid nu eenmaal met zich meebrengt. En daarbij werd de vraag gesteld: 'Wat zou jij in dit geval doen?'. Dat gesprek was verre van vrijblijvend, de deelnemers zaten daar met hun hele hebben en houden in, met al hun ervaring en expertise, met al hun persoonlijke en professionele normen. Een socratisch gesprek verschilt derhalve net zoveel van een rollenspel of luisteroefening als bergbeklimmen van het bekijken van een natuurfilm. Een socratisch gesprek is precies dát wat in de praktijk zou kunnen plaatsvinden; een gesprek op het scherp van de snede. Zo hebben Snoeck en Gevers het ook ervaren. Van de laatste is in twee sessies van vier uur een casus besproken. Dat gesprek ging over de vraag 'Moet de bank positie nemen in maatschappelijke discussies?'. Hij heeft dat op heel bijzondere wijze beleefd.

ELKAAR IETS TE ZEGGEN HEBBEN

Gevers: "Ik had een case ingebracht. Ik had er goed over nagedacht en mijn standpunt was dat de bank in die bepaalde situatie geen positie moest nemen in de maatschappelijke discussie. Nou, dat is een hele ervaring voor me geweest. Want ik had het verhaal gedaan en de deelnemers stelden mij daar kritische vragen over. Ik was toen toch wel in verwarring. Ik meende dat ik mijn standpunt goed voor de geest had, maar door vragen dacht ik op een gegeven moment toch: 'Ja, jeetje, daar zit óók wat in'. Je wilt je standpunt vasthouden en je komt onder druk te staan; dat geeft hele verschillende gevoelens. Op een gegeven moment vraag je je af: 'Heb ik er überhaupt wel over nagedacht?'.

Tijdens de gesprekken moet je komen tot een consensus. En dat vond ik het moeilijke ervan, want dan gaat het scherp, hé. Je hebt de zaken op een rij en je zegt; 'nou, alles afgewogen kom ik tot deze stelling'. Dan ga je dat volgens een socratische manier doen, dan wordt je doorboord, want dan krijg je kritische vragen".

Dit zijn ervaringen van iemand met een discussiehouding, van iemand die anderen van zijn gelijk wil overtuigen, maar daar niet in slaagt. Gevers zegt dan ook dat hij in eerste instantie zijn standpunt wilde vasthouden. Totdat er een punt kwam waarop deze gesprekshouding niet meer voldeed. Toen kwamen 'er hele verschillende gevoelens' naar boven. Deze ervaring heeft Gevers geleerd dat het vasthouden aan de discussiehouding helemaal niet zo vruchtbaar is. Preciezer gezegd: hij ervoer de ontoereikendheid van zijn discussiehouding omdat zij was gebaseerd op een schijnweten; hij kwam tot het besef dat hij helemaal niet 'alles wist'. Hij begon zich zelfs af te vragen of hij er 'überhaupt wel over had nagedacht'. Dat is voor een bankier die vindt dat hij als bankier 'alles heeft te

weten' een schokkende ontdekking. De omslag van de discussiehouding naar de dialooghouding, van overtuigen naar onderzoeken is voor Gevers blijkbaar een *ervaring* geweest in het socratisch gesprek!

Snoeck verwoordt deze ervaring, waarin de discussiehouding schipbreuk lijdt, zo mogelijk nog scherper. Zijn casus, die van de borgstelling, werd tijdens twee bijeenkomsten besproken. In de praktijk had Snoeck besloten om de aandeelhouders voor te spiegelen dat hij de financiering wellicht zou voortzetten, terwijl hij helemaal niet van plan was om nog verder te financieren. Maar dat zou hij pas zeggen na ondertekening van de borgstelling. Op die manier zou hij de bank het verlies van 245.000 gulden besparen en voorkomen dat hij binnen de bank gezichtsverlies zou lijden. Tot zijn spijt ging de aandeelhouder overigens niet in op zijn voorstel in. Ook voor Snoeck was de bespreking van zijn casus een uitzonderlijke belevenis.

ERKENNING VAN GESPREKSPARTNERS

Snoeck: "Ik heb mijn casus ingebracht. Over de beslissing die ik in die situatie had genomen had ik niet het gevoel met iets oneigenlijks bezig te zijn geweest. Ik had lang genoeg op die borgstelling gewacht en er vaak genoeg naar gevraagd. Maar van de deelnemers aan het gesprek kwamen heel veel argumenten waar ik niet over had nagedacht. Mijn eerste gedachte daarbij was: 'Nou, dat past mij niet, dus ik leg het maar naast me neer'. Ik luisterde naar degene waarvan ik dacht: 'Die zit op mijn lijn'. Maar toen ik werd bevraagd door de collega's en niet te vergeten de gespreksleider dacht ik: 'Ja, je kunt het nu wel snel naast je neer gooien, maar dat is puur gemak. Je zit je te verschuilen'. Ik kreeg het daar héél erg warm van. Tijdens de gesprekken kwam ik erachter, dat ik mijn oogkleppen op had en dat ik daardoor de argumenten miste waarmee mijn gesprekspartners kwamen. Je móet daarop ingaan, je móet er wat mee. Het zweet is me naderhand ook wel uitgebroken".

Bij Snoeck ging de verandering van gesprekshouding met werkelijk fysieke verschijnselen gepaard; hij kreeg het warm en het zweet brak hem uit. In deze ervaring heeft Snoeck geleerd te luisteren, of, ook weer iets preciezer: hij heeft ervaren dat hij zich zat 'te verschuilen', 'oogkleppen op had'. Dat leek in het begin wel 'puur gemak', maar gaandeweg strandde deze houding toch. De discussiehouding, het niet werkelijk luisteren naar wat anderen te zeggen hebben, voldeed minder en minder. Vooral omdat Snoeck beseftte: 'Je móet daarop ingaan, je móet er wat mee'. Dat is een moreel besef; hij ervoer de plicht om te luisteren naar wat zijn gesprekspartners hem te zeggen hadden, om in te gaan op hun argumenten. Maar wist Snoeck dan nog niet dat je moet luisteren? "Ja, natuurlijk", zegt hij, "je gaat eens een keer naar een cursus en daar leer je dat je moet luisteren. Maar hier heb ik het zélf ervaren, want ik stond in het middelpunt van de belangstelling. Iedereen bevroeg mij en op een gegeven moment stond ik hélemaal alleen in mijn standpunt. Die ervaring, die vergeet ik niet meer. Dáár zit het hem in".

6 SAMENVATTING EN CONCLUSIES

Het socratisch gesprek is een geschikte methode om dialoogvaardigheden te verwerven, want deelnemers aan een socratisch gesprek blijken met die vaardigheden in hun beroepspraktijk aan de slag te gaan - omdat zij de ervaring hebben opgedaan dat dialoog te verkiezen is boven discussie. Wanneer zij bepaalde elementen van de dialoog in

hun organisatie vorm geven, blijkt het mogelijk te zijn om tot besluitvorming te komen over kwesties die voor die tijd niet met vrucht konden worden aangevat. Aldus kan het socratisch gesprek een wezenlijke bijdrage leveren aan het vormgeven van een organisatiecultuur waarin ethisch verantwoord handelen eerder regel dan uitzondering is, een organisatiecultuur waarin de dialoog, als wezenlijk onderdeel van het ethisch verantwoord handelen, een eigen plaats heeft. De mate waarin de beschreven leereffecten zich voordoen is afhankelijk van een aantal zaken. Ten eerste moet het socratisch gesprek gaan over een vraag die voor de deelnemers van wezenlijk belang is, er moet een kwestie zijn die er voor hen toe doet. Ten tweede is het van belang dat er tenminste enkele dagdelen aan het gesprek kunnen worden besteed. Bij voorkeur met een tussentijd van minstens enkele dagen. Voor de gesprekleider geldt dat zij over nogal wat kennis en kunde dient te beschikken. Zij moet 'dialoogvaardigheden' bezitten omdat zij moet 'voordoen' welk gedrag van de deelnemers verlangd wordt, maar bovendien moet zij enigermate geschoold zijn, met name op het gebied van logica en argumentatieleer. Wanneer aan deze voorwaarden is voldaan bestaat er een kans dat deelnemers aan een socratisch gesprek iets meenemen wat zij hebben ervaren als *goed*: aandacht voor wat anderen ons te zeggen hebben en een verlangen om in gesprek te komen.

Noten

1. Plato (1980), dl. 1, p. 511 (Meno, 80a).
2. Ik wil op deze plaats mijn dank uitspreken aan alle geïnterviewden. Ten eerste omdat ze door ruimhartig over hun ervaringen als deelnemer te vertellen de grondstof voor dit artikel hebben aangeleverd, maar ook omdat ik dankzij hen meer inzicht heb gekregen in de mogelijkheden en eigenaardigheden van het socratisch gesprek. Niet in de laatste plaats gaat mijn dank uit naar Jos Kessels. Hij gaf de aanzet tot dit artikel en bracht mij in contact met de meeste geïnterviewden.
3. Van Luijk en Schilder (1997), p. 16-17; 146-147. Vgl. van Luijk (1993), p. 161-163. Voor de hieronder gegeven definitie, vgl. van Luijk (1993), p.52-55.
4. Dit inzicht wordt binnen de continentale filosofie verwoord door bijv. Apel (1976-2). Zie voor de rol die juist het socratisch gesprek hierbij kan spelen: Apel (1989) en Gronke (1996). Binnen de angelsaksische filosofie is Taylor een vertolker van dit inzicht: zie Taylor (1994) p. 26-36; 42-51. Voor de opvatting dat elke zinvolle bewering in een dialoog gelegitimeerd moet kunnen worden, alsook voor de wijze waarop dat vanuit logisch oogpunt dient te geschieden; zie Bolten (1997). Vgl. voor dit laatste punt De Boer (1997), p. 113-118.
5. Kessels (1997), p. 21-39. Vgl. Kessels (1994), p. 454-455.
6. Het verschil tussen proces en resultaat is in verband met de dialoog niet zo heel eenvoudig aan te geven. Toch is het van belang dit verschil te maken: wanneer het dialoogproces niet helder wordt onderscheiden van het resultaat van een succesvolle dialoog is de kans groot dat een dialoog, ten onrechte, wordt opgevat als een proces van wederzijdse informatieuitwisseling.
7. Mijn beschrijving van de dialoog steunt hier deels op De Boer (1980), p.78-115. Hij drukt het eigene van een dialoog kernachtig uit door te zeggen dat ik in een dialoog "bereid ben naar de ander te kijken met de ogen waarmee ik naar mezelf kijk. We onderstellen bij hem een ervaring-in-de-eerste-persoon" (p.82). Kant geeft drie regels voor het filosoferen die als nog weer een andere omschrijving van de dialoog dienst kunnen doen: 1. zelf denken; 2. zich in samenspraak met mensen in de positie van de ander indenken; 3. altijd in overeenstemming met zichzelf denken. Zie hiervoor Kessels (1997) p. 115-117. Over wat er zich tussen dialoogpartners afspeelt, zie De Boer (1997).
8. Zie Apel (1976-2), p. 415-435.
9. Aanzienlijk uitgebreidere en realistischere weergaves zijn te vinden in Kessels (1994), (1995) en (1997).
10. De vaardigheden waarover de gespreksleider dient te beschikken worden hier niet uitputtend behandeld. Een vollediger beschrijving van zulke vaardigheden is te vinden in Kessels (1997), p.199-211.
11. Wie zich enigszins wil bekwamen op het gebied van de argumentatie leer leze van Eemeren, Grootendorst en Kruiger (1987), van Eemeren en Grootendorst (1989) en (1997). Scholing in argumentatie leer speelt een nog grotere rol wanneer de gespreksleider achteraf argumentatie-schema's maakt waarin pro en contra argumenten op een rij worden gezet. Voor het vervaardigen van zulke schema's, zie Naess (1978), p.100-119. Om op het gebied van de logica thuis te geraken kan W. de Pater en R. Vergauwen (1992) goede diensten bewijzen.
12. Vgl. Swieringa en Wierdsma (1990), p. 21; Kessels (1994), p. 459.

LITERATUUR

- Apel, K.-O.
 - (1976) *Transformation der Philosophie, 2 Bände*. Suhrkamp, Frankfurt a.M.
 - (1989) *Das Sokratische Gespräch und die gegenwärtige Transformation der Philosophie*. In: Krohn (1989), p. 55-77.
- Boer, Th. de
 - (1980) *Grondslagen van een kritische psychologie*. Ambo, Baarn.
 - (1997) *Pleidooi voor interpretatie*. Boom, Amsterdam.
- Bolten, H.
 - (1996) 'Ik doe wat ik zeg en ik zeg wat ik doe; een openbare Socratische oefening'. In: *Filosofie, juni/juli 1997*, p.46-48. Damon, Best.
- Eemeren, F.H. van, Grootendorst, R.
 - (1989) *Redelijkheid in discussies*. In: Parret (1989).
 - (1997) (red.) *Studies over argumentatie*. Boom, Amsterdam/Meppel.
- Eemeren, F.H. van, R. Grootendorst, T. Kruiger.
 - (1978) *Argumentatietheorie*. Het Spectrum, Utrecht.
- Eemeren, F.H. van, Koning W.K.B.
 - (1981) (red) *Studies over taalhandelingen*. Boom, Meppel.
- Grice, H.P.
 - (1981) *Logica en gesprek*. In: Eemeren, F.H. van en W.K.B. Koning (1981).
- Gronke, H.
 - (1994) *Nelson, Husserl, Apel: Kontinuität der Letztbegründungsphilosophie*. In: Kleinknecht, R., Neisser, B. (Hrsg.) (1994).
 - (1996) *Die Grundlagen der Diskursethik und ihre Anwendung im Sokratischen Gespräch*. In: Krohn/Neiße/Walter (1996), p. 17-38.
- Heckmann, G.
 - (1981) *Das sokratische Gespräch. Erfahrungen in philosophischen Hochschulseminaren*. Schroedel, Hannover.
- Jacobs, S. en S. Jackson
 - (1982) 'Argumentatie in alledaagse situaties: een gespreksanalytische benadering'. In: van Eemeren en Grootendorst (1997).
- Kessels, J.
 - (1994) 'Dialectiek als instrument in de vorming van een lerende organisatie'. In: *M&O. Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, sept/okt 1994, p. 452-477.
 - (1995) 'Dialectische technieken; instrumenten voor reflectie'. In: *Opleiders in Organisaties. Capita Selecta - afl. 22, mei 1995*, p.33-51. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer
 - (1997) *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf*. Boom, Amsterdam.
- Krohn, D.
 - (1989) *Das Sokratische Gespräch, ein Symposium*. Junius, Hamburg.
- Krohn, S., B. Neiße, N. Walter (Hrsg.)
 - (1996) *Diskurstheorie und Sokratisches Gespräch*. "Sokratisches Philosophieren", Bd. 3. Difa, Frankfurt am Main.
- Luijk, H. van
 - (1993) *Om redelijk gewin. Oefeningen in bedrijfsethiek*. Boom, Amsterdam.
- Luijk, H. van, en A. Schilder
 - (1997) *Patronen van verantwoordelijkheid*. Academic Service, Schoonhoven.
- Naess, A.
 - (1978) *Elementaire argumentatieleer*. Ambo, Baarn.
- Nelson, L.
 - (1970) *Gesammelte Schriften in neun Bänden*. Meiner, Hamburg.
 - (1918) *Von der Kunst, zu philosophieren*. In: (1970), 1. Band.
 - (1922) *Die sokratische Methode*. In: (1970), 1. Band.
 - (1994) *De sokratische methode*. Inl. en red. Jos Kessels. Boom, Meppel/Amsterdam.
- Nuchelmans, G.
 - (1984) *Geulinckx' regels voor een goed verstaander*. In: Flores Debitorum, Opstellen over Ethiek en Recht. Aangeboden aan R.A.V. van Haersolte. Tjeenk Willink, Zwolle.
- Parret, H. (red.).
 - (1989) *In alle redelijkheid. Standpunten over het denken, spreken en handelen van de redelijke mens*. Boom, Meppel.
- Pater, W. de en R. Vergauwen.
 - (1992) *Logica: formeel en informeel*. Universitaire Pers Leuven.
- Plato
 - (1980) *Verzameld werk; vertaald door X. de Win*. Ambo, Baarn.
- Schein, E.H.
 - (1993) 'On Dialogue, Culture and Organizational Learning'. In: *Organizational Dynamics*, 22, 1993, Autumn; p. 40-51.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma
 - (1990) *Op weg naar een lerende organisatie. Over het leren en opleiden van organisaties*. Wolters Noordhoff Management, Groningen.
- Taylor, Ch.
 - (1989) *Sources of the Self. The Making of the Modern Identity*. Cambridge University Press, Cambridge.
 - (1994) *De malaise van de moderniteit*. Kok Agora, Kampen.
- Veen, R.A.
 - (1994) *Filosofie als gesprek. Een inleiding in de systematische wijsbegeerte*. Spectrum, Utrecht.