

## **Socratische gespreksvoering**

*Reflecteren op praktijkvragen*

Jos Kessels

### *Samenvatting*

In organisaties is het soms nodig gezamenlijk te reflecteren op actuele of fundamentele kwesties. Het socratische gesprek is een klassieke methode om zo'n proces te structureren. Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, voerde zijn gesprekken op een bijzonder indringende en vasthoudende manier. Zijn gesprekspartners verduidelijkten daardoor niet alleen hun ideeën, zij begonnen ook verantwoording af te leggen over hun eigen gedrag, hun wijze van leven en hun diepere overtuigingen. Zijn methode voor reflectie is ook bruikbaar in de moderne tijd. De socratische dialoog onderscheidt zich van andere reflectiemethoden door zijn nadruk op gezamenlijke visieontwikkeling in plaats van op probleemoplossing of advisering.

### *De auteur*

Dr. J.P. Kessels (1948) studeerde rechten en filosofie, en werkte aanvankelijk als musicus, journalist en filosofiedocent. Hij deed onderzoek in wetenschapsfilosofie en in didactiek van filosofie, en specialiseerde zich in de theorie en de praktijk van het socratische gesprek. Van 1985 tot 2000 was hij vakdidacticus filosofie aan de Universiteit Utrecht. In 1990 richtte hij Dialogue Consultants op, om de socratische methode niet alleen in het onderwijs toe te passen, maar ook in bedrijven en organisaties.

Jos Kessels heeft de afgelopen jaren in een groot aantal organisaties socratische gesprekken gevoerd, om fundamentele kwesties te analyseren en gezamenlijke leerprocessen te initiëren. Hij publiceerde verschillende boeken en artikelen, waaronder L. Nelson, De socratische methode; Socrates op de Markt, filosofie in bedrijf; Geluk en wijsheid voor beginners; en Vrije ruimte, filosoferen in organisaties (samen met Erik Boers en Pieter Mostert). In 1999 richtte hij samen met Erik Boers Het Nieuwe Trivium op ([www.hetnieuwetrivium.nl](http://www.hetnieuwetrivium.nl)).

### *Leeswijzer en toepassing*

Dit katern geeft u inzicht in de achtergrond van het socratische gesprek, een gestructureerde methode om korte socratische gesprekken te voeren, en een aantal aanwijzingen en tips voor toepassing. In deze vorm is het socratische gesprek makkelijk te leren en toe te passen in teams of in andere professionele ontwikkelingstrajecten. Het socratische gesprek is, wanneer het goed gevoerd wordt, een krachtig instrument om gezamenlijke leerprocessen op gang te brengen, kennis en ervaring met elkaar te delen, en een sfeer van onderlinge betrokkenheid te scheppen. Alleen daarin kan een onderzoek naar optimaal functioneren tot stand komen, naar persoonlijk en gezamenlijk floreren, naar de concrete inhoud van het socratische ideaal van 'goed leven' en 'meesterschap'. Aan het eind is tevens een lossere variant van het gesprek opgenomen, 'Toveren' geheten.

### *Socratische gespreksvoering*

Het socratische gesprek is een van oorsprong filosofische vorm van reflectie. Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, ondervroeg zijn gesprekspartners over hun opvattingen over allerlei kwesties. Die gesprekken liepen altijd uit op de vraag wat 'goed leven' inhield, of 'meesterschap' of 'excellent handelen'. Socrates voerde die vraaggesprekken op een zo indringende en vasthoudende manier dat zijn gesprekspartners niet alleen hun opvattingen en ideeën begonnen te verduidelijken, maar ook verantwoording begonnen af te leggen over hun eigen gedrag, hoe zij hun leven leidden en de diepere overtuigingen die daaraan ten grondslag lagen. Zijn gesprekken waren dus geen abstracte reflecties, maar gebaseerd op de analyse van concrete, voor iedere deelnemer toegankelijke ervaringen. Aan de hand van die ervaringen onderzocht hij de vooronderstellingen van ieders doen en denken, de 'mentale modellen' die er achter je handelen zitten, om ze te toetsen aan maatstaven van deugdelijkheid en kwaliteit.

De socratische dialoog vertoont veel overeenkomsten met gebruikelijke gespreksvormen als intervisie, collegiaal consult, themagecentreerde interactie e.d. In al deze gespreksvormen is er sprake van een rustig gesprek in een kleine groep, waarin één kwestie of één centrale uit het leven gegrepen casus wordt onderzocht. De deelnemers denken gezamenlijk na, op een methodische manier en in een sfeer van collegialiteit. Ze leven zich in een ander in, schorten hun initiële oordeel op, verkennen een probleemstelling en diepen deze uit. Op die manier ontwikkelen ze meer inzicht in de eigen patronen van denken en handelen.

### *Verskil met andere gespreksvormen*

Maar er zijn enkele cruciale verschillen. De doelstelling van het socratische gesprek is niet, zoals bij veel andere gespreksvormen, het gezamenlijk oplossen van iemands werkprobleem, het bieden van collegiale ondersteuning of het geven van advies aan een probleeminbrenger. Dat zijn weliswaar bijkomende resultaten van een socratisch gesprek, die op zichzelf niet onbelangrijk zijn. Maar het zijn begeleidende verschijnselen en niet het doel zelf. Het doel is ruimer of dieper dan dat. In een socratisch gesprek gaat het er niet om een particulier vraagstuk op te lossen, maar een algemene, voor alle deelnemers relevante kwestie te analyseren. Socrates was niet bezig met het oplossen van individuele problemen of het adviseren van een particuliere klant. Hij was bezig met een gezamenlijk onderzoek en met waarheidsvinding: 'Hoe zit het nu echt? Wat is hier van belang? Waar draait het om? Wat betekent dit eigenlijk?' Om dat onderzoek zorgvuldig te kunnen uitvoeren koppelde hij steeds een algemene vraag aan een concreet voorbeeld, of omgekeerd, een concreet voorbeeld aan een algemene vraag. Zonder vraag heeft een onderzoek geen focus. Zonder een algemene vraag heeft het geen gezamenlijkheid. En zonder een concreet voorbeeld heeft het geen vaste voet in de ervaring. Dan is het risico groot dat we blijven steken in abstracties, in algemene uitspraken die leeg en betekenisloos zijn.

*Kader 1. Richtlijnen voor het tot stand brengen van een dialoog  
(uit: Vrije ruimte, filosoferen in organisaties, p. 180)*

1. Neem de tijd. Een dialoog is een vorm van *langzaam* denken, gericht op diepgang.
2. Luister. Stel vragen. *Verplaats* u in een ander. Bekijk de wereld door diens ogen.
3. Er hoeft geen beslissing uit te komen. *Begrip kweken* en zicht krijgen op elkaars denkbeelden is voldoende resultaat.
4. Denk niet *tegen* de anderen ('ja, maar'). Denk *met* de anderen, denk *samen*, denk als één hoofd ('ja, en').
5. Fixeer u niet op oplossingen. Onderzoek de *onderliggende redenen*, waarden of visies van een probleem of een oplossing.
6. Maak ruimte voor *nieuw denken*. Ga voorbij uw oude denken.

*Een goede dialoog verbindt mensen, maakt ruimte en kweekt begrip.*

In een socratisch gesprek heeft het voorbeeld dus een andere status dan bij gebruikelijke gespreksvormen. Daar is het voorbeeld de basis voor een hulpvraag. Hier is het de basis voor een onderzoeksvraag. De aandrager is niet zozeer probleemhouder (ook al is hij dat misschien evenzeer), als wel iemand die zijn ervaring ter beschikking stelt voor een gezamenlijk onderzoek. De gespreksgenoten gebruiken zijn specifieke voorbeeld als gemeenschappelijk referentiepunt: 'Wat zou ik voelen, denken, doen in die omstandigheden? En waarom?' Het voorbeeld stelt hen in staat te reflecteren over eenzelfde ervaring en daarmee zichzelf te onderzoeken. Dat betekent dat in het gesprek niet enkel de voorbeeldgever aan de tand gevoeld wordt. Elke deelnemer komt in de loop van het gesprek op de 'hot seat' te zitten. Ieder legt verantwoording af over zijn eigen wijze van voelen, denken en handelen.

*Kader 2. Aanwijzingen voor een onproductieve dynamiek  
(uit: Vrije ruimte, filosoferen in organisaties, p. 182)*

Een dialoog staat of valt met de gesprekshouding van de deelnemers. Eén manier om die houding te typeren is benoemen waar het in een gesprek mis kan lopen. Dat kan bijvoorbeeld op de volgende manieren:

1. Beschouw de kwestie die besproken wordt als iets waar u zelf niets mee te maken hebt
2. Presenteer oplossingen als een uitgemaakte zaak; onderzoek niets; maak achterliggende redeneringen niet expliciet
3. Beschouw uzelf als efficiënt, anderen als inefficiënt
4. Zie af van een gezamenlijke probleemvaststelling
5. Luister naar anderen als 'dat gepraat van hen'
6. Hoor wat een ander zegt als een aanval en als 'hetzelfde oude verhaal'; trek uzelf terug of word boos

*Kenmerken van het socratische gesprek*

Kenmerkend voor de socratische dialoog is het expliciteren van de onderliggende factoren die het eigen denken en handelen bepalen, de zogenaamde ‘verborgen bestuurders’. Dat is wat diepgang aanbrengt in het reflecteren over de eigen houding als professional. Daarvoor is het noodzakelijk in een gesprek verder te reiken dan probleemoplossing en advisering. We kunnen de kenmerken van zo’n gesprek als volgt samenvatten:

- *van instrumenteel naar substantieel*

Bij veel gespreksvormen proberen we doelgericht een particulier probleem te helpen oplossen, door op een gestructureerde manier van beschrijving, via diagnose naar een handelingsadvies te komen. In de socratische dialoog zijn we op zoek naar de ‘waarheid’ in een kwestie, naar datgene wat wij als waarheden beschouwen, onze vaste overtuigingen, zodat we deze kunnen uitwisselen, vergelijken en op hun validiteit en relevantie onderzoeken.

- *verantwoorden versus beantwoorden*

Bij veel gespreksvormen kan de uitnodiging om een hulpvraag te beantwoorden de behoefte onderdrukken om de achtergronden van de geboden hulp te onderzoeken. In de socratische dialoog verplaatst ieder zich in het voorbeeld en wordt gevraagd om de eigen opvattingen te verantwoorden. Hierdoor wordt men zich bewust van de achterliggende opvattingen achter het eigen voelen, denken en handelen. Socratisch onderzoek is vooral: zelfonderzoek

- *intersubjectiviteit versus individualiteit*

Bij veel gespreksvormen kan ieder vanuit zijn eigen standpunt blijven spreken; de probleemhouder bepaalt uiteindelijk wat het meest waardevol is. In de socratische dialoog richt je je ook op het vinden van een gemeenschappelijk antwoord of intersubjectief geldige maxims (stelregels).

*Kader 3. Thema, kwestie: vrijheid en verantwoordelijkheid*

Een afdeling kwaliteitszorg in een grote organisatie wilde een verdieping aanbrengen in de samenwerking tussen verschillende functionele niveaus (medewerker, teamleider, sectiehoofd, directeur). Om die verdiepingsslag te kunnen realiseren leek het voeren van een serie socratische gesprekken hen een geschikt instrument. In een eerste verkennende zitting van enkele kwaliteitszorgmanagers en sectiehoofden onderzoeken ze wat het thema van de gesprekken zou moeten zijn. Na enig overleg kiezen ze voor het thema vrijheid en verantwoordelijkheid. In de cultuur van de organisatie is het vanzelfsprekend dat medewerkers veel vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen. Die worden echter in de praktijk niet altijd op een juiste wijze ingevuld. Vrijheid verandert dan in vrijblijvendheid of zelfs misbruik van middelen, zoals internet en telefoon voor eigen gebruik. Leidinggevendenden binnen de organisatie gaan op verschillende manieren om met die problemen. De een spreekt een medewerker onmiddellijk er op aan, de ander is minder strikt of houdt rekening met iemands algemene inzet. Deze verschillen leiden tot onduidelijkheid over hoe de regels of richtlijnen geïnterpreteerd moeten worden. Hoe kunnen ze op dit punt beter leren samenwerken en hun aanpak op elkaar afstemmen?

*De kardinale deugden*

Alvorens de basisstructuur van de korte socratische dialoog te beschrijven geef ik hier nog een toelichting op de laatste fase ervan. Daarin komt namelijk het verschil met oplossingsgerichte gespreksmethoden het scherpst tot uiting. In de laatste fase van een socratisch gesprek probeert een groep enkele typisch socratische vragen te beantwoorden: wat is de essentie van een kwestie, en welk meesterschap of welke excellentie is er nodig om recht te doen aan die essentie. Deze vragen zijn de grondslag van de klassieke deugdenleer, dat is de opvatting dat meesterschap of excellentie altijd draait om de vier zogenaamde ‘kardinale deugden’ (‘cardo’ betekent scharnier): maat, moed, bezonnenheid en rechtvaardigheid. Door ons af te vragen wat deze in een concreet geval inhouden kunnen we de essentie van een kwestie in het oog krijgen en benoemen wat meesterschap in een situatie inhoudt. Meestal operationaliseren wij de kardinale deugden met behulp van de volgende vragen: a. Essentie: Wat gaat u aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen? b. Moed: Welke moed is er nodig om daaraan recht te doen? Maat: Wat moet er voor worden opgegeven? Bezonnenheid: Wat hebt u onder ogen te zien? c. Rechtvaardigheid: Wat is dus nodig voor het geheel, c.q. in (uw deel van) de organisatie?

Dit zijn eenvoudige, makkelijk te stellen vragen waarop echter het antwoord vaak helemaal niet zo eenvoudig is of makkelijk te geven. Het is van belang in het gesprek de achtergrond van deze vragen, de deugdenleer, bewust te blijven. Deze is gebaseerd op de drie centra van motivatie, buik (begeerte), hart (vurigheid) en hoofd (denken).

*Maat (temperantia)* is de beteugeling van begeerte. Zij is het vermogen jezelf te beheersen, je noch te laten meeslepen door je eigen behoeften of neigingen, noch die behoeften te ontkennen of al te zeer te onderdrukken. Meestal betekent maathouden dat je iets hebt op te geven, dat je je iets moet ontzeggen.

*Moed (fortitudo)* is de juiste vorm van bezieling en verontwaardiging. Hij is het vermogen je angst te verdragen, je kleine zelf te overwinnen en ondanks je bangheid te doen wat je behoort te doen. Moed is de vrijheid die ontstaat als je het vurige in je noch tot overmoed laat uitgroeien, noch tot lafheid laat inkrimpen. Het is de waardigheid van de geestkracht, de standvastigheid tegenover mogelijk onheil, de weigering toe te geven aan je benauwdheid.

*Verstandigheid of bezonnenheid (prudentia)* is het juiste gebruik van de meest menselijke eigenschap, de rede. Zij is een combinatie van realisme en verbeeldingskracht. Zij houdt in dat je voorzichtig bent, een scherp oog hebt voor het essentiële in een situatie, en dat je je niet laat meeslepen door illusies noch blijft steken in een al te beperkt beeld van de werkelijkheid.

*Rechtvaardigheid (justitia)* is de hoogste van de vier kardinale deugden. Zij is de kunst van het geheel, de kunst ervoor te zorgen dat ieder zijn aandeel, plaats en taak heeft in een gemeenschap, zodat deze haar optimale vorm krijgt. Zij is het richtpunt van alle andere excellenties omdat zij de basis is van alle sociale cohesie. Rechtvaardigheid is de deugd van de juiste orde, van burgerschap, van de gemeenschappelijke vrijheid. Zij is de leiderschapsdeugd bij uitstek.

*Kader 4. Casus: een mislukt project van kwaliteitszorg*

Aan het begin van het gesprek brengen de acht deelnemers kort een eigen casus in. Ze kiezen het volgende verhaal uit voor een verdere analyse. De inbrenger, een van de kwaliteitsmanagers, werd gevraagd een systeem voor kwaliteitszorg op te zetten voor een eenheid. Het motief daarvoor lag vooral in de slechte resultaten, maar ook in de slechte sfeer van de groep. Van meet af aan werd zij geconfronteerd met omstandigheden die haar werk bemoeilijkten. Binnen de eenheid heerste een cultuur van elkaar niet aanspreken, er was sprake van tweespalt in het managementteam en de directeur van de eenheid bleek niet in staat daadkrachtig op te treden. Er was ook niet veel draagvlak onder de medewerkers om actief aan de gang te gaan met kwaliteitszorg; men kwam naar bijeenkomsten omdat men moest of zich verplicht voelde.

Na enkele maanden nodigde de adviseur de directeur uit voor een lunchgesprek en besprak haar waarnemingen. Haar aanvankelijke positieve verwachtingen van de directeur en haar steun voor het project waren niet bewaarheid geworden. Maar ze voelde zich betrokken bij de persoonlijke situatie van de directeur en ze verwachtte met een stevig gesprek iets aan de situatie te kunnen doen. In het gesprek gaf zij nog eens aan dat veranderingen noodzakelijk zouden zijn voor het daadwerkelijk invoeren van kwaliteitszorg. De directeur herkende de waarnemingen en leek opgelucht dat de moeilijkheden ter sprake waren gebracht. Dat gaf haar een goed gevoel over het gesprek, zij kreeg de indruk dat de directeur nu daden zou gaan stellen.

Maar er veranderde niets. De directeur greep niet in, hij gaf geen enkele impuls om de hindernissen aan te pakken. De kwaliteitsadviseur was verbaasd maar ging toch door met haar werk, het voorzitten van de werkgroep, het ontwikkelen van een 'format' en een 'instrument' voor kwaliteitszorg. Pas langzaam drong het inzicht tot haar door dat haar bijdrage niets zou opleveren. Hoe moest je met zo'n situatie omgaan? Had zij al in een veel vroeger stadium haar opdracht moeten teruggeven? Had ze andere middelen moeten zoeken om haar doel te bereiken? Hoe kon je alleen al zo'n directeur leren op een verantwoordelijke manier met vrijheid om te gaan?

*Structuur van de korte socratische dialoog*

Het gesprek begint met het opvragen en selecteren van lastige praktijkgevallen. Eén wordt er gekozen en besproken volgens het onderstaande schema. Met een kleine groep en getrainde mensen is het mogelijk in drie kwartier tot een uur een dialoog te voeren. In het begin heb je langer nodig, anderhalf tot twee uur. Hou voor ogen dat het bij een dialoog niet gaat om het oplossen van problemen, maar om het expliciteren, uitwisselen en aanscherpen van visies.

*De vier stappen in een korte socratische dialoog*

Centraal staat een praktijkgeval, waar de verteller zelf bij is betrokken en dat hij of zij als een probleemsituatie heeft ervaren.

1. Vertel kort wat u ervaren hebt:
  - a. Wat er feitelijk gebeurd is (*feiten*)
  - b. Wat u zelf gedaan hebt (*handeling*)
  - c. Wat de situatie voor u persoonlijk betekent (*gevoel, beleving*)
  - d. Welke vraag hier onderzocht moet worden (*vraag*)



2. De anderen stellen verhelderingsvragen
3. De anderen verplaatsen zich in de schoenen van de voorbeeldgever:
  - a. Wat zou de situatie voor u betekenen? (*gevoel, beleving*)
  - b. Wat zou u doen als u in die situatie was? (*handeling*)
  - c. Hoe zou u de gestelde vraag (1d) beantwoorden? (*oordeel*)
  - d. Op grond van welke onderliggende redenen (*visie*)
4. Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie is, de principes of waarden waar het hier om draait:
  - a. Wat gaat u aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen? (*essentie*)
  - b. Welke *moed* is er nodig om daaraan recht te doen? Wat moet er voor worden opgegeven (*maat*)? Wat heb je onder ogen te zien (*bezonnenheid*)?
  - c. Wat is dus nodig in (uw deel van) de organisatie (*rechtvaardigheid*)? (*excellentie*)

*Kader 5. Verheldering en verplaatsing: wat zou jij doen?*

De andere deelnemers aan het gesprek stellen allerlei vragen om hun beeld van de casus te verhelderen, zodat ze zich kunnen gaan verplaatsen in de situatie. Dan, na een denkpaauze, beantwoorden ze de vragen van de derde ronde: hoe zou ik me gevoeld hebben in die situatie, wat zou ik gedaan hebben, en wat betekent dat voor de vraag hoe je anderen kunt leren op een verantwoordelijke manier met vrijheid om te gaan. Er kwamen heel verschillende antwoorden op tafel. Sommigen zouden al veel eerder zich boos hebben gemaakt over de algehele laksheid en de handdoek in de ring gegooid hebben. Reden: zodra je het gevoel hebt dat jouw inspanningen louter water naar de zee dragen zijn moet je de haalbaarheid van je opdracht herijken. Anderen waren het daar niet mee eens, zij zouden het weliswaar een lastige klus hebben gevonden, maar kwaliteitszorg is nu eenmaal een moeilijk proces waarbij heersende patronen moeten worden doorbroken. Daar heb je een lange adem voor nodig, een hoop geduld en uithoudingsvermogen. Nog anderen zouden het gesprek met de directeur als breekpunt beschouwen. Als die niet als partner in jouw project functioneert, dan kun je het wel schudden. Hooguit kun je daar nog een risicovolle interventie overwegen (bijvoorbeeld boos worden, hem de schuld geven van jouw mislukking). Van een adviseur die niet buiten de hem bekende kaders treedt, leert zo'n directeur ook weinig. Maar dat moet je natuurlijk ook maar kunnen. Merk op dat de verschillende antwoorden niet alleen voortkomen uit persoonlijke verschillen van temperament, maar ook uit verschillende opvattingen van wat de taak en de professionaliteit van de kwaliteitsmanager inhouden.

*Toelichting op de werkwijze*

*Fase 0. Inventarisatie*

Aan het begin van het gesprek inventariseert de gespreksleider kort de voorbeeldsituaties die deelnemers aandragen. Dit zijn zeer concrete situaties uit het (recente) verleden, waarbij de voorbeeldgever actief betrokken was. In die situaties moet een specifiek moment aangegeven kunnen worden waar het om draait. Elk voorbeeld wordt met de naam van de indiener omschreven in een kernachtige zin. De

groep selecteert één voorbeeld. Het gehele gesprek gaat over dit ene voorbeeld. (Tijd: 10-20 minuten)

#### *Fase 1. Voorbeeld en vraag*

De gespreksleider ondervraagt de voorbeeldgever met behulp van de vragen onder punt 1, zodat de anderen er een goed beeld van krijgen. Het is daarbij van belang dat het voorbeeld wordt toegespitst op een specifiek moment, waar een oordeel wordt geveld of een handeling wordt verricht. Aan het einde van de eerste ronde formuleert de casusgever een vraag. Dit moet een vraag zijn die het hart van de kwestie raakt en in het gesprek onderzoekbaar is. Een goede startvraag heeft de vorm: 'Hoe moet ik met dit probleem omgaan?' Deze vraag is geformuleerd als een individuele vraag. Daarachter ligt meestal een algemene vraag, zoals: 'Wat is in deze situatie professioneel handelen?' Het is soms niet eenvoudig de algemene vraag scherp te formuleren. Bovendien hebben andere groepsleden al gauw zelf een idee van hoe de vraag zou kunnen of moeten luiden. Zorg ervoor dat de gestelde vraag die van de casusgever is. Schrijf deze vraag op de flipover. (Tijd: 10-20 minuten)

#### *Fase 2. Verheldering*

Daarna krijgen de anderen de gelegenheid om verhelderingsvragen te stellen zodat zij zich straks kunnen verplaatsen in deze situatie. Ieder moet een soort videoclip voor ogen zien. (Tijd: 10-20 minuten)

#### *Fase 3. Verplaatsing*

a. De anderen verplaatsen zich in de positie van de voorbeeldgever en beantwoorden voor zichzelf de vragen bij punt 3. Deze ronde is gebaseerd op het socratische idee dat je je eerst inleeft in de ingebrachte situatie en nagaat hoe jij die zou ervaren, alvorens een beeld te vormen van wat je zou doen, hoe je met de situatie zou omgaan. Soms is er een onderscheid tussen wat je werkelijk zou doen en wat je zou willen dat je deed. Dat kan leiden tot verschillende antwoorden op de vraag en verschillende sets van onderliggende redenen. Hou dat onderscheid in de gaten, het is van groot belang om een realistisch antwoord te kunnen geven en jezelf werkelijk te leren kennen. (Tijd: enkele minuten om het voor zichzelf op papier te zetten)

b. De gespreksleider begint met iemand uit te nodigen het eigen antwoord te geven op het viertal vragen. Indien nodig vraagt hij door. Vervolgens nodigt hij iemand uit de een andere invalshoek heeft gekozen. Ook deze beantwoordt alle vier de vragen. En zo kunnen wellicht nog één of twee deelnemers aan het woord komen. Als het nodig is kunnen de anderen om toelichting vragen. Moedig daarbij iedereen aan om zo open mogelijk te luisteren, zodat de ingebrachte antwoorden ook de eigen visie kunnen verfijnen en aanvullen. (Tijd: 15-30 minuten)

c. Aan het eind van deze ronde is het goed de voorbeeldgever in de gelegenheid te stellen te reageren op alles wat anderen te berde hebben gebracht. (Tijd: enkele minuten)

#### *Fase 4. Essentie en excellentie*

Deze ronde is gebaseerd op de klassieke deugdenleer (wijsheid, moed, maat en rechtvaardigheid). Nu er verschillende beelden, oplossingen, redeneringen zijn ingebracht gaat ieder voor zichzelf nog eens na wat voor hem of haar zelf de essentie is en welke excellentie er nodig is om daaraan recht te doen. Dit is een onderzoek naar persoonlijk meesterschap, niet een laatste ronde adviezen aan de casusgever.



a. Ieder beantwoordt voor zichzelf de vragen bij punt 4 uit het dialoogmodel. (Tijd: eerst enkele minuten om het voor zichzelf op papier te zetten en dan een ronde waarin ieder de meest wezenlijke punten inbrengt.)

b. Tot slot kan de groep besluiten een extra ronde te wijden aan de vraag welke algemene richtlijnen of maxims uit deze analyse naar voren komen, die van belang zijn voor een optimaal functioneren van het geheel. (Tijd: variërend van enkele minuten tot vele uren, afhankelijk van het uithoudingsvermogen en de behoefte aan conceptuele scherpte van de deelnemers.)

#### *Kader 6. Essentie en excellentie*

Wat is voor jou de essentie van deze casus? Wat gaat je het meest aan je hart? Ook hier waren de antwoorden heel verschillend. Voor de een was het het structurele gebrek aan kwaliteit in de eenheid en de heersende cultuur van laksheid en onverschilligheid. 'Het zijn allemaal goed opgeleide, potentieel capabele mensen, en toch presteren ze samen ver onder de maat.' Voor de ander was het het kennelijke onvermogen van de directeur om werkelijk druk te zetten achter de zo broodnodige veranderingen. Voor een derde was het vooral het eigen ongeduld. 'Ik heb de neiging zelf veel harder van stapel te lopen dan de mensen in zo'n groep aankunnen.' In elk van die gevallen zijn de criteria van excellentie navenant verschillend. De kunst is hier het beeld van excellentie voor jezelf te verhelderen en dat te delen met elkaar. Bijvoorbeeld, de een heeft vooral moed nodig om de directeur en anderen uit de eenheid op de juiste manier te confronteren. Daarvoor moet hij zijn eigen angst voor confrontaties overwinnen en onder ogen zien dat het zijn taak is hen aan te spreken. Een ander moet daarentegen juist zijn eigen ongeduld en zijn neiging tot confrontatie opgeven, en onder ogen zien dat de directeur alleen met aanhoudende steun van zijn kant tot actie kan worden gebracht. Met andere woorden, de essentie van een kwestie en de excellentie die zij van je vraagt zijn steeds heel persoonlijke statements, geen louter algemene of objectieve. Dat geldt zelfs voor de laatste vraag, in zekere zin de hoofdvraag van het hele onderzoek: wat is er nodig voor het geheel? Wat wens je de groep of de organisatie als geheel toe? De een zegt daar: de openheid om elkaar aan te spreken op dingen die je niet bevallen. De ander zegt: de ruimte om veranderingen langzaam genoeg te laten gaan om werkelijk te kunnen bekijken. Op het eerste oog lijken dit heel verschillende dingen. In de praktijk blijken zij echter als diepe drijfveren of centrale idealen voor de anderen heel herkenbaar te zijn. Daarin zit de kracht van het gesprek, de herkenning van wat je werkelijk raakt of wat een doorvoelde waarheid is.

#### *Enkele valkuilen en aanwijzingen*

- Spreek een vast thema af voor een serie gesprekken, bijvoorbeeld het functioneren als professional. Dat vergemakkelijkt het zoeken naar relevante casuïstiek.
- Het is ook bij de socratische dialoog aan te raden in het begin één persoon de leiding te geven, om het stappenplan in de gaten te houden en de tijd te bewaken.

- Spreek ook af dat iedereen bij elke gesprek een casus inbrengt. Daar moet je dus al van tevoren over hebben nagedacht. Een casus hoeft geen grote, ingewikkelde kwestie te zijn, het kan ook een klein simpel voorbeeld zijn. Van belang is dat het een geval betreft waarin je werkelijk iets te onderzoeken hebt, dus niet iets dat je zelf al hebt opgelost. Kies bij voorkeur een recente casus die niet al te ingewikkeld is en die je in deze groep in zijn geheel kunt vertellen.
- Aan het einde van de eerste ronde formuleert de casusgever een vraag. Dit moet een vraag zijn die het hart van de kwestie raakt en in het gesprek onderzoekbaar is. Een vraag als ‘Hoe komt het dat ik dit steeds meemaak?’ is geen socratische vraag maar een vraag voor de psycholoog. Een vraag als ‘Wat zijn de bepalende factoren voor dit probleem?’ is een vraag voor een wetenschappelijk onderzoeker. Een goede vraag heeft zowel een individuele als een algemene kant: ‘Hoe moet ik met dit probleem omgaan?’ ‘Wat houdt professioneel handelen hier in?’
- Het is, als gezegd, soms niet eenvoudig de juiste vraag scherp te formuleren. Besteed niet alle beschikbare tijd aan het vinden van de vraag, maar begin met een vraag van de casusgever. Aan het eind van de tweede ronde, na de verhelderingsvragen, is het zinvol nogmaals te vragen aan de casusgever wat zijn vraag is. Vaak komt hij door de verhelderingsvragen tot een aanscherping en precisering.
- De tweede ronde is bedoeld om de casus en de beleving van de casusgever te verhelderen. Groepsleden hebben echter al snel een oordeel of advies of mogelijke oplossing in hun hoofd. Zorg ervoor dat die in deze ronde achterwege blijven. Het gaat er hier alleen nog maar om de casus te leren bekijken door de ogen van de casusgever, meer niet.
- In de derde ronde kunnen verschillende soorten oplossingen aan de orde komen. Het is van belang dat de voorbeeldgever zich in eerste instantie op de achtergrond houdt en niet in debat gaat. Wanneer ieder zijn eigen beeld heeft toegelicht krijgt de voorbeeldgever gelegenheid te reageren.
- De vierde ronde, waarin de vragen uit de klassieke deugdenleer aan de orde komen, kan kort gehouden worden, maar je kunt er ook extra tijd voor uittrekken om de verschillende opvattingen over de leiderschapsdeugd (rechtvaardigheid, wat is er nodig in de organisatie) te vergelijken en algemene maxims te formuleren. Zorg er dan wel voor dat je niet alsnog in adviezen aan de casusgever vervalt, maar spreek in ik-termen (‘als ik mij verplaats in de casus is voor mij de essentie dat ...’, ‘ik vind een belangrijke regel hier ...’). Daarmee laat je in je zoektocht naar gemeenschappelijke opvattingen ruimte voor verschillen. Dat is veel effectiever dan het direct proberen op te leggen van normatieve regels.

*Een variant van het socratisch gesprek: TOVEREN*

In veel situaties, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg, ontbreekt de tijd voor een grondig socratisch onderzoek. Toch zijn er wel mogelijkheden om zo'n onderzoek in een kort tijdsbestek uit te voeren. Daarvoor hebben we de volgende, wat lossere aanpak ontwikkeld (zie Vrije ruimte, filosoferen in organisaties, p. 187). De kunst is hier het middendeel, vragen, ervaringen en reacties, enigszins los te hanteren zonder de structuur en de tijd uit het oog te verliezen.

### **T**ijd

Spreek af hoeveel tijd er besteed gaat worden aan de dialoog. Met een kleine groep en getrainde mensen is het mogelijk in een half uur een dialoog te voeren. Anders heb je al gauw drie kwartier tot een uur nodig.

### **O**nderwerp

Bepaal het onderwerp van het gesprek. Geef een aftrap, een inleiding over de inhoud en het belang van het onderwerp. Schrijf het onderwerp in enkele woorden op een flipover-vel.

### **V**ragen

Geef ieder de gelegenheid vragen bij het onderwerp te formuleren, die in het gesprek onderzocht kunnen of moeten worden.

### **E**rvaringen

Laat ieder die wil ervaringen inbrengen uit de eigen praktijk over het onderwerp. Hoe kom je het onderwerp tegen in je werk?

### **R**eacties

De ingebrachte ervaringen roepen reacties en reflecties op van de andere deelnemers: vragen, opmerkingen, kanttekeningen, tegenwerpingen. Zorg ervoor dat de sfeer van een gezamenlijk onderzoek bewaard blijft (geen discussie of debat).

### **E**ssenties

Wanneer de belangrijkste vragen en ervaringen besproken zijn en er allerlei meningen uitgewisseld zijn vraag je ieder nog eens te benoemen wat voor hem of haar de essentie van het onderwerp is. Wat gaat je hier aan je hart? Wat moeten we ons ter harte nemen? Schrijf de essenties op (notulen).

### **N**akaarten

Neem tot slot wat tijd om terug te kijken op dit gesprek. Hoe liep het? Wat vond je goed gaan? Wat zou je een volgend keer in het oog moeten houden?

*Tot slot*

Gesprekken voeren is een belangrijke vaardigheid voor professionals. De boven beschreven socratische gespreksvorm is makkelijk te leren en ook toe te passen in teams of in andere professionele ontwikkelingstrajecten. Zij is een krachtig instrument om gezamenlijke leerprocessen op gang te brengen, kennis en ervaring met elkaar te delen, en een atmosfeer van onderlinge betrokkenheid te scheppen. Alleen daarin kan een onderzoek naar optimaal functioneren tot stand komen, naar persoonlijk en gezamenlijk floreren, naar de concrete inhoud van het socratische ideaal van 'goed leven' en 'meesterschap'.

*Literatuur*

Uitvoeriger beschrijvingen van het hier weergegeven proces zijn te vinden in de boeken *Vrije ruimte*, *filosoferen in organisaties* en *Socrates op de markt*. Daarin zijn ook andere varianten en een grote hoeveelheid 'tips en tools' opgenomen. Zie ook de website van Het Nieuwe Trivium, [www.hetnieuwetrivium.nl](http://www.hetnieuwetrivium.nl).

- Erik Boers en Jos Kessels. Professionaliseren door gezamenlijke reflectie. Intervisie en het socratisch gesprek vergeleken. In: Jos Delnoij en Wieger van Dalen, *Het socratisch gesprek*. Damon, Budel 2003, p. 231-244.
- Jeroen Hendriksen. Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen. Nelissen, Soest, 2003/11.
- Jeroen Hendriksen. Begeleid Intervisie Model. Collegiale advisering en probleemoplossing. Nelissen Soest, 2002/3
- Jeroen Hendriksen. Werkboek Intervisie. Nelissen, Soest, 2003-2.
- Jos Kessels. *Socrates op de markt*. Filosofie in bedrijf. Boom, Amsterdam / Meppel, 2001/3.
- Jos Kessels. *Geluk en wijsheid voor beginners*. Boom, Amsterdam / Meppel 1999/3.
- Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert. *Vrije ruimte*. Filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk. Boom, Amsterdam / Meppel, 2003/2.
- Leonard Nelson. *De socratische methode*. Inleiding en redactie Jos Kessels. Boom, Amsterdam / Meppel, 1994.

Met dank aan Erik Boers, van wiens vergelijking van intervisie en socratisch gesprek ik hier gebruik gemaakt heb.