

Socrates op de markt, filosofie in bedrijf

Jos Kessels

Boom Amsterdam, derde druk 2003

Inleiding

Socrates op de markt

Stel dat Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, nu geleefd had, in onze tijd. Wat zou hij dan gedaan hebben? Zou hij ook nu, net als toen, elke dag op de markt te vinden zijn geweest, om gesprekken te voeren over waan en werkelijkheid, over wat waarde heeft en wat niet, over kwaliteit en deskundigheid en scholing en alles wat maar enigszins samenhangt met onze opvattingen over hoe we moeten leven? Zou hij ook nu jan en alleman hebben uitgedaagd hun ideeën daarover te onthullen en verantwoording af te leggen over hun doen en laten, ongeacht of het nu scholieren en studenten waren of bestuurders, managers, politici en professoren?

Het uitgangspunt van dit boek is dat hij dat inderdaad weer gedaan zou hebben, precies zoals 2500 jaar geleden. Alleen is de markt niet meer een plein midden in de stad, zoals in Socrates' tijd. Toen was de 'agora' niet alleen het fysieke, maar ook het culturele, politieke en economische centrum van de stad. Het was de plek waar de Atheense democratie ontstond, waar vergaderd werd en beleid gemaakt, waar magistraten de burgerij te woord stonden, waar redevoeringen werden afgestoken, discussies plaatsvonden en feesten gevierd werden. En doordat er zoveel mensen samenkwamen was het tevens de plek waar de kooplieden, bankiers en handelaars te vinden waren, om hun ondernemingen te drijven. In Socrates' tijd was dat dé plek om mensen te ondervragen. Tegenwoordig wordt er op heel andere plekken vergaderd: in directiekamers van bedrijven, in de raadszalen van overheidsgebouwen, in overleg ruimtes van onderwijsinstellingen. Of in een hotel langs de snelweg, een zaaltje bij een restaurant, een conferentie-centrum op de hei. Wij zijn met onze moderne communicatie- en vervoersmiddelen niet meer afhankelijk van onze lijfelijke aanwezigheid op een plein. De markt is overal waar mensen elkaar willen ontmoeten voor besprekingen, onderhandelingen, uitwisseling. In onze tijd zou Socrates die plaatsen opzoeken.

De plek is dus anders. Maar de mensen op de markt zijn dezelfde: beleidsmakers, ondernemers, adviseurs, ambtenaren, financiers, burgers en al die anderen die actief bij het maatschappelijk leven betrokken zijn. Ook zijn onderwerpen van gesprek zouden gelijk zijn. Het zou nog

steeds gaan over wat waan is en wat werkelijkheid, over wat waarde heeft en wat niet, over wanneer iets kwaliteit heeft, wie deskundig is om dat te bepalen, welke scholing de juiste is, kortom, wat goed is in het leven en wat het goede leven is. En zijn doel zou eveneens onveranderd zijn: ook nu zou Socrates proberen de waarheid in zulke kwesties op het spoor te komen door een gezamenlijk afwegen van argumenten.

Gezamenlijk afwegen van argumenten doe je in een gesprek. Socrates schreef geen boeken, publiceerde geen artikelen, gaf ook geen college. Die leveren slechts tweedehands weten op, boekenwijsheid, kennis van woorden. Om werkelijk inzicht te verwerven is het noodzakelijk zelf een kwestie te onderzoeken, zelf na te denken. En de meest vruchtbare en natuurlijke oefening van ons denken is het gesprek: in een gesprek leer je en oefen je tegelijkertijd.¹

Fundamentele vragen

Waarom zouden we ons vandaag de dag nog verdiepen in Socrates' manier van gesprekken voeren? Wat voor zin heeft het zijn gesprekstechniek, zijn onderzoeksmethode, zijn stijl van vragenstellen te voorschijn te halen van onder het stof der eeuwen? Daar zijn verschillende redenen voor. Allereerst, ook in onze tijd is er behoefte aan mensen die de rol van Socrates kunnen vervullen, mensen die fundamentele vragen aan de orde kunnen stellen en deze systematisch in een gesprek kunnen analyseren. Want beleidsmakers, ondernemers, managers, mensen in allerlei functies en beroepen worden geconfronteerd met zulke vragen. Hoeveel flexibiliteit mogen we van medewerkers verwachten? Kunnen we als organisatie stelling nemen in politiek-maatschappelijke discussies? Wanneer is schaalvergroting gewenst? Is het verstandig mensen een leerproces op te leggen bij veranderingen? In hoeverre zijn wij verantwoordelijk voor de gevolgen van ons handelen? Er zijn legio van dat soort vragen. Zij worden in de praktijk beantwoord door al degenen die beslissingen nemen, doelen vaststellen, beleidsplannen ontwikkelen, degenen die de verantwoordelijkheid dragen om knopen door te hakken. Zulke mensen hebben er belang bij ondervraagd te worden en zich aan de tand te laten voelen. Van mensen met verantwoordelijkheid mag je immers verwachten dat zij verantwoording kunnen afleggen over hun beslissingen, dat zij hun antwoorden op fundamentele vragen kunnen rechtvaardigen, dat zij de overwegingen en redeneringen die tot een standpunt leiden kunnen expliciteren en legitimeren. En je mag verwachten dat ze die verantwoording ook willen afleggen, tegenover collega's en betrokkenen, hetzij om hen te overtuigen, hetzij om zelf door hen te worden overtuigd.

Maar verantwoording afleggen over zulke zaken is geen eenvoudige aangelegenheid. Het bespreken van fundamentele kwesties zit vol haken en ogen. Het gaat immers om complexe vragen, waarin een groot aantal elementen beurtelings om de voorrang strijdt: belangen en principes, regels en individuen, visies en cijfers. Dat maakt ze onoverzichtelijk en verwarrend. Het zijn ook ingrijpende vragen, beantwoording ervan kan verstreckende gevolgen hebben. Dat maakt ze beladen en riskant. En het zijn veelduidige vragen: de termen waarin zij geformuleerd zijn laten een grote verscheidenheid aan interpretaties toe. Dat maakt het moeilijk ze met anderen te bespreken, de eigen opvattingen voor anderen inzichtelijk te maken en die van anderen nauwkeurig te begrijpen. Veel gesprekken over de meest cruciale vragen zijn dan ook onvruchtbaar. In plaats van het onderlinge begrip te vergroten leiden zij tot onbegrip en langs elkaar heen praten. In plaats van tot een gemeenschappelijk onderzoek leiden zij slechts tot een verharding van de individuele standpunten. In plaats van een dialoog ontstaat er een afwisseling van monologen. De weerstand en aversie die dat bij de betrokkenen oproept leidt er uiteindelijk vaak toe dat de belangrijkste vragen alleen maar worden ontlopen en stilgezwegen. Zij worden taboe.

Maar door het gesprek over deze vragen te vermijden mist men ook de voordelen die een gezamenlijk onderzoek van zulke vragen kan opleveren: inzicht in de achtergrond van principiële stellingnames, in de onderliggende argumentaties ervan, in de beelden die men heeft van zichzelf, de organisatie en de omgeving, in de opvattingen die er heersen over wat na te streven doelen zijn, in de criteria voor wat wel en wat niet legitiem moet worden geacht. En men mist de kans om het eigen denken af te stemmen op dat van anderen, om begrip voor elkaars standpunten te kweken, om oude beelden te vervangen, denkpatronen te doorbreken, nieuwe perspectieven te leren zien.

Filosofie in bedrijf

Hoe kun je zulke gesprekken dan wel aanpakken? Hoe kun je principiële kwesties onderzoeken zonder in louter oeverloze discussies verzeild te raken? Hoe kun je voorkomen dat verschillen in visie alleen maar leiden tot blokkades, loopgravenoorlogen en taboes in de communicatie? In de praktijk is de meest gehanteerde methode om een principiële vraag te beslechten een antwoord of een visie domweg via machtsstructuren opleggen. Dat wil zeggen, de directeur beslist, of het afdelingshoofd, of wie de machthebber ook maar is. Of men bekijkt tot wiens competentie een beslissing behoort en de aangewezen persoon hakt de knoop door. In zo'n geval is er helemaal geen sprake van een gesprek. Hou me ten goede, daar hoeft niets op tegen te zijn. Lang niet alles hoeft onderwerp van gesprek te zijn. Maar soms ontkom je er niet aan een thema te

bespreken. Wanneer over belangrijke ideeën of stellingnames verantwoording moet worden afgelegd, hetzij binnen hetzij buiten de organisatie, moet je onvermijdelijk argumenten aandragen, redeneringen leveren, conclusies onderbouwen. Wil je verantwoording afleggen, dan moet je antwoorden kunnen geven op lastige vragen. Antwoorden die duidelijk zijn en die hout snijden. Dat vergt onderzoek, samen met anderen, en dus gesprekken.

Dat is één reden waarom het nog steeds zin heeft ons te verdiepen in Socrates' optreden en in zijn gespreksmethodiek. Want dit is precies wat Socrates met zijn gesprekken beoogde: een grondige analyse van fundamentele vragen, een systematische toetsing van principiële stellingnames, een diepteonderzoek van onze denkbeelden. En daarmee van onszelf. Immers, de grootste belemmering om tot een duidelijk antwoord en een steekhoudende analyse te komen ligt meestal in de aard en kwaliteit van ons eigen denken. Die bepalen wat we waarnemen, welke houding we ontwikkelen en hoe we handelen. Om daar enige verbetering in te kunnen aanbrengen is een zorgvuldige diagnose van onze bestaande opvattingen vereist. Dat is wat Socrates beoogde en wat hij als zijn taak beschouwde. Dat is ook vanouds het werkterrein van de filosofie: onderzoek van de grondslagen van ons denken op consistentie, betrouwbaarheid en realiteitswaarde, het zoeken van de fundamentele vragen en die aansnijden, het streven naar werkelijk inzicht. Dat is het enige wat blijvend effect heeft.²

Het is de verdienste van de Duitse filosoof, pedagoog en politicus Leonard Nelson (1882-1927) en zijn leerling Gustav Heckmann (1898-1996) dat zij getracht hebben de klassieke socratische methode in ere te herstellen. Niet alleen theoretisch, maar juist ook praktisch, in de toepassing van de methode. Nelson beperkte zich niet, zoals gebruikelijk in de filosofie, tot het schrijven van boeken met theoretische beschouwingen. Hij begon daadwerkelijk socratische gesprekken te voeren. Dat had tot dan toe niemand gedaan³. Hij richtte daartoe ondermeer de Philosophisch Politische Akademie op, waar later onder leiding van Heckmann het voeren van socratische gesprekken tot bloei kwam. In Nederland vinden zulke gesprekken inmiddels ook regelmatig plaats.⁴

Leerprocessen

Maar er zijn meer redenen om Socrates' optreden te bestuderen, zoals de volgende. Een van de belangrijkste opgaven in onze tijd is de transformatie van losse informatie in samenhangende kennis en een beeld van het geheel. Wij worden overstelpt met feiten en data, met visies en analyses, met denkwijzen en expertises, die bij elkaar een

onoverzichtelijke en verwarrende indruk van de werkelijkheid geven. Hoe moeten we een rode draad vinden in die kluwen? Hoe kunnen we inzicht krijgen in de zin en de betekenis van al die data? De wetenschappelijke specialismen groeien ons boven het hoofd, we verliezen de dwarsverbanden en de grote lijnen steeds meer uit het oog. Hoe kunnen we de overvloed aan ideeën, perspectieven en deskundigheden zodanig op elkaar afstemmen dat er een zinvolle eenheid ontstaat in de veelheid van meningen? Hoe kun je beleid maken in zo'n gefragmenteerde context?

Zulke vragen kunnen niet *ex cathedra* beantwoord worden. Dat kan alleen in een gezamenlijk onderzoek, door een gezamenlijk afwegen van argumenten, een vergelijking van perspectieven, een toetsing en verbinding van zienswijzen. Wij hebben een methode nodig om die verbanden te kunnen aanbrengen, om generalistische kennis tot stand te brengen. Wij hebben een methode nodig om vanuit verschillende specialismen met elkaar in gesprek te komen en de beperkingen van het eigen blikveld te overstijgen. Niet voor niets horen we zo vaak de roep om een dialoog in gang te zetten. Toch leidt dat in de praktijk maar zelden tot een werkelijk gesprek, vanwege de moeilijkheden die zo'n gesprek nu eenmaal aankleven. Wij houden meer van de term dialoog dan van de dialoog zelf.

Ook daarom heeft het zin Socrates' optreden te onderzoeken. Want hij voerde die gesprekken wel. Sterker, hij deed niet anders, hij was er voortdurend mee bezig. Theoretische betogen hield hij niet. Daarvoor was hij teveel op de praktijk gericht, op toepassing van zijn filosofische vraagmethodiek op de markt, op de concrete analyse van actuele en realistische problemen. Hij gaf ook geen college, hij sprak niet *ex cathedra*. Want in een gesprek moet je aansluiten bij de denkbeelden van je gesprekspartners. En bovenal, filosofie moest nuttig zijn voor Socrates. Er is al teveel schijnkennis, teveel pretentie van kennis, teveel weten dat is losgeraakt van alle praktijk en nergens goed voor is: lange uitweidingen over nutteloze onderscheidingen, uitgebreide systemen van louter verbale precisie, hele bouwwerken van abstracties waarin niemand nog met beide benen op de grond staat. Met het zoeken naar waarheid of inzicht heeft dat allemaal niets te maken, laat staan met het rekenschap afleggen van de opvattingen die ten grondslag liggen aan je gedrag. Het is intellectueel machtsvertoon en conceptuele begoocheling, het is geleerdheid die, zoals Montaigne zegt, 'vaak wel goed is voor de portemonnee, maar zelden voor de geest'.⁵

Socrates was de generalist bij uitstek. Niet omdat hij zelf verband aanbracht tussen verschillende soorten kennis, maar omdat hij door zijn

vragen anderen uitdaagde dat te doen. Hij was geen leraar in de strikte zin van het woord. Zijn vak was, volgens Aristoteles, 'vragen te stellen en niet de antwoorden te geven, want hij erkende dat hij die zelf niet wist'.⁶ In plaats van te doceren en uit te weiden over allerlei antwoorden maakte hij zijn gesprekspartners deelgenoot in zijn onderzoekingen. Dat was de betekenis van filosofie voor hem: gezamenlijk onderzoek, een gezamenlijk afwegen van argumenten, een gezamenlijk leerproces. In zulke leerprocessen was hij buitengewoon geïnteresseerd. Daar zou hij zich ook in onze tijd weer intensief mee bemoeid hebben, niet alleen in scholen maar ook daarbuiten, in bedrijven, bij overheden, in organisaties. Hij zou zich gemengd hebben in gesprekken over beleidsontwikkeling, hij zou hebben uitgedaagd tot analyse van belangrijke concepten, hij zou overal waar hij zich vertoonde een verantwoordingsforum hebben laten ontstaan. Hij zou ons geprikkeld hebben om rekenschap te geven, te expliciteren en legitimeren wat ons drijft, te zoeken naar maatstaven ter toetsing van ons privéleven of ons maatschappelijk functioneren. Allemaal vormen van leren op een fundamenteel niveau, op een niet-dogmatische manier, aan de hand van realistische problemen die relevant zijn voor de betrokkenen. Dat is het soort filosofie dat Socrates bedreef.⁷

Opzet van het boek

Dit boek is een poging te laten zien hoe de socratische methode werkt in de praktijk, toegepast op reële hedendaagse problemen. Aan de hand van een aantal concrete voorbeelden van gesprekken worden centrale elementen van Socrates' methodiek geïllustreerd en toegelicht. De methodiek is niet eenvoudig, en bovendien niet zomaar uit een boek te leren. De belangrijkste kennis is nu eenmaal niet in woorden te vatten, zoals Plato en Nelson benadrukken. Alleen langdurige, toegewijde omgang met de methode en een grote vertrouwdheid ermee kunnen die kennis teweegbrengen - 'plotseling' zegt Plato, 'zoals een licht dat ontstoken wordt door een wegspringende vonk'⁸. Maar een analyse van Socrates' methode in een actuele context kan wellicht het belang ervan laten zien en de interesse wekken van mensen die met fundamentele kwesties te maken hebben. Zij kan licht werpen op de vraag waarom zoveel overleg over beleid en zoveel opleidingen en trainingen ineffectief zijn. Zowel voor opleiders als voor beleidsmakers kan dat een interessante spiegel zijn. En wellicht kan dit boek ook aannemelijk maken dat, toen men enkele eeuwen geleden de klassieke dialectiek in onderwijs en wetenschap afdankte, het kind met het badwater weggooide. Want tegenwoordig worden in allerlei domeinen - van bestuurskunde tot opleidingskunde, van 'human resource' tot kennismanagement - probleemstellingen en oplossingsmethodieken ontdekt en gepresenteerd die in de klassieke dialectiek al uitgebreid

bekend waren, en daar vaak nog scherper en rijker geformuleerd werden ook. Ik zal dat in de volgende hoofdstukken uitvoerig illustreren.

Hoofdstuk 1 begint met een analyse van leerprocessen in organisaties en de rol die de socratische methode daarin kan spelen. Eén centrale moeilijkheid in zulke leerprocessen is het omgaan met fundamentele, zogenaamde tweede orde-vragen. Die kunnen niet beantwoord worden door kennis van buitenaf aan te voeren. Maar er zelf mee aan de slag gaan is niet eenvoudig. We stuiten dan op allerlei drogbeelden of idolen waarmee wij behept zijn in ons denken. In hoofdstuk 2 zien we een eerste voorbeeld van hoe de socratische methode deze problemen aanpakt, aan de hand van een gesprek met de Raad van Bestuur van een onderneming. Daar komt naast een aantal noodzakelijke gesprekstechnieken voor het eerst de elenchus aan de orde, de weerlegging van wat men meende te weten, en Socrates' opvatting dat je dit bewijs van onwetendheid als een positief resultaat moet beschouwen, een noodzakelijke stap in de richting van een beter inzicht.

In hoofdstuk 3 maken we vervolgens, aan de hand van een gesprek met bankdirecteuren, kennis met de socratische 'verloskunde' (maieutiek), het bewust maken van aanwezige maar stilzwijgende kennis die op een of andere manier ligt opgeslagen in onze ervaring, ons handelen. De vooronderstelling daarvan is dat kennis niet slechts een logische, maar ook een psychologische aangelegenheid is, dat zij niet alleen cognitief is, maar de gehele persoon omvat. Daarop is ook Nelsons interpretatie van de socratische methode, de zogenaamde regressieve abstractie, gebaseerd. Deze opvatting van kennis wordt in de volgende hoofdstukken steeds verder uitgewerkt.

Hoofdstuk 4 beschrijft een gesprek met architecten en stedenbouwkundigen. De analyse van het gesprek wordt daar toegespitst op de verhouding tussen kennis en gevoel, en in het verlengde daarvan de verhouding tussen kennis en deugd, kennis en persoonlijkheidsvorming. Dat thema speelde in Socrates' ideeën een centrale rol. In dit hoofdstuk komt ook voor het eerst Aristoteles' onderscheid tussen wetenschappelijke kennis (epistèmè), vakkennis (technè) en verstandigheid of praktische wijsheid (phronèsis) aan de orde. In hoofdstuk 5 wordt ditzelfde thema, de verhouding tussen kennis en deugd, nogmaals onderzocht, aan de hand van een gesprek met loopbaanbegeleiders, maar nu meer toegespitst op argumentatieanalyse en de structuur van het regressieve syllogisme.

Daarna volgt, in hoofdstuk 6, een meer theoretische beschouwing over wat voor soort kennis Socrates' nu eigenlijk nastreefde. Met behulp van

een klein, concreet voorbeeld wordt het verschil tussen wetenschappelijke kennis en praktische wijsheid uitgediept. Daar wordt de socratische methode in verband gebracht met hedendaagse opvattingen over kennis en leren, die overigens teruggrijpen op klassieke ideeën van met name Aristoteles. Hoofdstuk 7 geeft vervolgens een schematisch overzicht van de methode, de verschillende fasen van het gesprek, de heuristiek van het zandlopermodel en enkele gesprekstechnieken uit de formele aanpak. Hoofdstuk 8 bevat een aantal voorbeelden van informele gesprekken en licht enkele specifieke moeilijkheden toe: het cruciale verschil tussen ervaringsoordelen en abstracte oordelen, onduidelijkheid van het centrale oordeel, het onvermogen of de onwil om concreet te denken, tegenstrijdige interpretaties van feiten en het probleem van verplaatsing. Hoofdstuk 9 tenslotte beschrijft Marcel van Dams variant van de socratische methode, de Achterkant van het Gelijk, de verschillen met de Nelson-variant en een aantal technieken daaruit: de sorites, de analogie, a contrario redeneren, conflict van beginselen of van beginselen en gevolgen. Aan het eind heb ik een bijlage opgenomen waarin de methodiek nog eens kernachtig wordt samengevat.⁹

Een groot aantal mensen ben ik erkentelijk voor hun bijdragen aan de totstandkoming van dit boek. Allereerst al diegenen die zich de afgelopen jaren door mij lieten ondervragen, en mij daardoor in staat stelden de hier bijeengebrachte elementen van de socratische methode te verhelderen en aan te scherpen. Met name de deelnemers die zo vriendelijk waren toestemming te verlenen voor de publicatie van een gesprek ben ik erkentelijk. Veel mensen hebben waardevol commentaar op mijn teksten gegeven. Ik kan ze hier niet allemaal noemen, maar enkelen wil ik toch speciaal vermelden, vooral Ernst Gordijn, wiens socratische ironie voor mij vaak zeer doeltreffend was, en Marja van Nieuwkerk van uitgeverij Boom. Dank ben ik ook verschuldigd aan een aantal leden uit de Kring van Socratisch Gespreksleiders, voor scherpzinnig commentaar dat voor een deel voortkwam uit hun eigen praktische betrokkenheid bij het socratische filosoferen. Tenslotte dank ik het IVLOS (Universiteit Utrecht) dat mij in de gelegenheid stelde tijd aan dit boek te wijden.

Juni 1997
Jos Kessels

Noten bij de inleiding

¹ Vgl. Heckmann 1993, p. 13. Zie Plato, Phaedrus 275D-E, Brieven VII 341-344. Vgl. mijn inleiding bij Nelson 1994, 10-12.

² Er zijn natuurlijk allerlei probleemoplossingsmethoden en gespreksvormen. In veel van deze methoden speelt analyse van principiële vragen natuurlijk een rol. Maar het punt is: geen van hen is er specifiek op gericht. Sterker zelfs, hoe systematisch, omvattend of multifunctioneel een methode ook is, telkens blijkt weer dat het rechtstreeks aanpakken van principiële vragen zoveel mogelijk vermeden wordt. De systeemanalyse, bijvoorbeeld, adviseert gecompliceerde kwesties te analyseren door onzekerheden op drie terreinen in kaart te brengen en zoveel mogelijk te reduceren: onzekerheden over gegevens, over de samenhang tussen verschillende beslissingen en over waarden. Maar in de praktijk houdt dat niet meer in dan de poging prioriteiten te formuleren. Een onderzoek naar de vraag of die prioriteiten gelegitimeerd kunnen worden, en hoe dan, houdt men af, uit vrees verstrikt te raken in de abstractheid en onduidelijkheid van waardeproblemen en uit gebrek aan inzicht in hoe je zulke problemen vruchtbaar kunt onderzoeken. Vgl. Breure, Hickling 1989, p. 10. Vgl. ook Mettes en Gerritsma 1986, bv. H. 13

³ In onderwijs en pedagogie heeft een aantal mensen zich wel met de socratische methode bezig gehouden, maar uitsluitend als onderwijsmethode, niet als onderzoeksmethode met een veel bredere reikwijdte. Voor een historisch overzicht van mensen die zich met de socratische methode hebben beziggehouden binnen de pedagogie zie Loska 1995.

⁴ Inmiddels is binnen de Philosophisch Politische Akademie de Gesellschaft für Sokratisches Philosophieren opgericht. Voor informatie over socratische gesprekken die daar georganiseerd worden kan men zich wenden tot Nora Walter, Berliner Straße 19, 30952 Ronnenberg, Duitsland. In Nederland worden ondermeer socratische gesprekken georganiseerd aan de Internationale School voor Wijsbegeerte te Leusden en Hotel de Filosoof in Amsterdam.

⁵ In hetzelfde essay schrijft Montaigne: 'Wie zou niet wantrouwend worden ten opzichte van kennis en gaan twijfelen of er wel enig nut aan valt te ontlenu voor de doelen in zijn leven, als hij kijkt naar de baat die we ervan hebben: 'geleerdheid die niets oplost' (Seneca, Brieven LIX)? Wie heeft ooit iets begrepen op grond van de logica? Hoe zit het met haar mooie belofte? 'Geen beter leven en geen betere redeneringen levert zij op' (Cicero, De Finibus, I, XIX). Is er een grotere puinhoop in het geratel van viswijven dan in de publieke debatten van professionele redeneerders? (...) Zij zijn misschien geleerder dan wij, maar het zijn desondanks dwazen.' Essays, III, 8, Over de kunst een gesprek te voeren.

⁶ Soph. el. 183b6-8. Guthrie 1971, 124.

⁷ Zijderveld heeft onze hedendaagse behoefte aan een socratische benadering van onze gefragmenteerde kennis ondermeer benadrukt in zijn artikel Herijking van de gammakennis. Daar schrijft hij: '[De] socratische, of moeilijker geformuleerd, heuristische functie van de gammakennis zal in de komende decennia essentieel worden. Voldoet zij daar niet aan, blijft zij zich primair richten op het verzamelen van feiten en data die hooguit in academische circuits worden gepubliceerd, besproken en geduid, dan zal zij door de samenleving als nutteloos en onbruikbaar terzijde worden geschoven. Het desbetreffende debat zal dan door anderen dan de vertegenwoordigers van de sociale wetenschappen worden gevoerd, journalisten en politici in de eerste plaats. Voor een 'academische' sociologie, economie, psychologie en geschiedwetenschap zal in 2010 geen met gemeenschapsgelden gefinancierde plaats meer zijn. Zij delen dan het lot van de laat-middeleeuwse scholastici in de tijd van de Reformatie en de Renaissance die, terwijl de wereld om hen heen gistte en bruiste, debatteerden over de vraag hoeveel engelen op de punt van een speld zouden kunnen dansen.' Zijderveld 1996, p. 133.

⁸ Plato, Brieven VII, 341c-d. Phaedrus 275a-b, e. Nelson, De socratische methode, 1994, 70. Vgl. Polanyi 1976, 1976.

⁹ Van sommige hoofdstukken werden eerdere versies gepubliceerd. Hoofdstuk 1 en 2 verschenen in een eerdere versie in M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid (1994/5, 452-475), onder de titel Dialectiek als instrument in de vorming van een lerende organisatie. Hoofdstuk 6 is een gewijzigde versie van het artikel The relationship between theory and practice: back to the classics, in de Educational Researcher (25/3, april 1996, 17-22, samen met F. Korthagen). Hoofdstuk 7 werd eerder gepubliceerd onder de titel Dialectische technieken, instrumenten voor reflectie, in: J.W.M. Kessels & C. Smit, Activerende werkvormen voor groepen. Opleiders in Organisaties, Capita Selecta 22. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer (1995, 33-51).