

KENMERKEN VAN DE DIALOOG. DE LOGOS

We beginnen onze schets van de disciplines van het Trivium met de dialectica. Dat woord is een verzelfstandiging van het Griekse *dialegesthai*, dat 'iets doorspreken' betekent. Dialectiek is letterlijk de kunst iets goed door te spreken, de kunst een dialoog te voeren. Daaruit is de gangbare betekenis van dialectiek voortgekomen: redeneerkunst of logica. Maar het woord 'logica' had oorspronkelijk een veel rijkere connotatie dan de puur formele vaardigheid die wij eronder verstaan. 'Logica' was de kennis van de *logos*, een begrip dat een hele reeks betekenissen omvat die in onze taal met verschillende termen worden weergegeven. Een eerste betekenis is woord, reden, verklaring. Wanneer Socrates zijn gesprekspartners vroeg rekenschap te geven van hun denken en doen, vroeg hij hen de *logos* te geven van hun handelwijze en hun denkbeelden, dat wil zeggen de redenen voor hun standpunt, de uitleg van hun gedrag, het verhaal achter hun stellingname. Die redenen en uitleg moesten natuurlijk innerlijk consistent zijn, logisch kloppend – dat is de puur formele betekenis van logica. Maar de *logos* geven omvatte veel meer dan dat. Wanneer iemand redenen geeft in een gesprek roept dat immers direct de vraag op of het goede redenen zijn. En wat zijn goede redenen? Iemand zegt: 'Ik ben mijn afspraak met jou niet nagekomen, want er kwam iets tussen.' Is dat een goede reden? Waarom niet? Of wanneer wel?

Om te bepalen of een reden deugt, of een verklaring voldoet, heb je een maatstaf nodig. Bijvoorbeeld, degene die haar afspraak niet is nagekomen zegt dat zij zich had vastgelegd op andere afspraken die zij belangrijker vond dan deze, dat zij in een tijds-klem kwam, dat zij zich niet gebonden achtte aan onze afspraak, omdat ikzelf mij al eerder niet had gehouden aan de afspraak etc. Daarop kan ik de geldigheid van die redenen ontkennen: ik heb mij wel degelijk gehouden aan de afspraak, zij heeft kennelijk een verkeerd beeld van wat onze afspraak was, die andere afspraken van haar waren helemaal niet belangrijker etc. Met andere woorden, we beroepen ons beiden op een complex geheel van redenen, interpretaties, achterliggende overwegingen, om aan te tonen dat onze redenen goede

redenen zijn. Dat complexe geheel is de maatstaf om te bepalen of een verklaring deugt, of een verhaal legitiem is of niet. We weten uit ervaring dat in de praktijk dat complex kan worden uitgebouwd met allerlei ideeën, uitgangspunten, doelstellingen, principiële en strategische overwegingen, tot er een hele visie op tafel ligt. Dat is een tweede betekenis van *logos*: visie, een omvattend verhaal, een geheel van normatieve denkbeelden en voorstellingen. Socrates' dialogen zijn te beschouwen als een gezamenlijke poging dit geheel van betekenissen te verhelderen.

Maar er is nog een derde betekenis. Want de verheldering van de *logos* in een dialoog – het analyseren en vergelijken van visies, ze successievelijk bijstellen en nuanceren, ze aanvullen, herordenen of opnieuw interpreteren – lijkt gestuurd te worden door een intuïtief, ongearticuleerd besef dat als toetssteen fungeert voor alles wat er in het gesprek wordt ingebracht. Zo ziet het er althans uit wanneer een groep een fundamenteel denkproces uitvoert, en zo voelt het als je er zelf aan deelneemt. Het lijkt alsof je beoordelingscriteria hanteert die er altijd al waren, die je alleen niet helder had. Alsof je door het gesprek te voeren maatstaven opdiept die stilzwijgend, onbenoemd en 'duister' onder onze denkbeelden bedolven liggen. Zij zijn niet makkelijk te formuleren. Maar ze zijn onmiskenbaar aanwezig. In de casus die we hieronder bespreken, die ook over afspraken gaat, komen noties naar voren als zuiverheid van werkverhoudingen, transparantie in het proces van afspraken maken, de reikwijdte van 'commitment', en dergelijke. Zij zijn het model, de standaard waaraan we de juistheid of onjuistheid van een visie of opvatting afmeten. Zij vormen de toetssteen van ons denken, de meetlat waarlangs we denkbeelden leggen. Om die reden wordt filosofie wel de hoogste 'meetkunde' genoemd: in de filosofie meten we een kwestie aan de hoogste maatstaven, de hoogste beginselen, de Rede zelf. Een dialoog voeren, het zoeken van de *logos* is, behalve het geven van redenen en het expliciteren van wat goede redenen zijn, tevens een poging om deze fundamentele maatstaven te articuleren – de principes waar onze opvattingen op gebaseerd zijn, de standaard waaraan we redenen toetsen, ons beeld van de essentie van een kwestie of de excellentie van een situatie. Zij zijn datgene wat Plato aanduidde als de Vorm of de Idee.¹ Dialectiek is de vaardigheid in het zoeken van de *logos* in alledrie deze betekenissen.

In het vorige hoofdstuk hebben we het belang laten zien van een vrije ruimte om zo'n onderzoek te kunnen uitvoeren, een ruimte ontdaan van de hectiek van het dagelijkse werk. We hebben die ruimte nodig om te kunnen nagaan waar het ons om begonnen was, wat onze maatstaven zijn, om de wortels te onderzoeken van wat we doen en denken. Zo'n vrije ruimte-gesprek heeft een heel ander karakter dan het gemiddelde werkgesprek. Een werkgesprek is vaak op besluitvorming gericht. De mores daarvan zijn bekend: er is een probleem dat moet worden opgelost; je inventariseert met elkaar een aantal oplossingen; er ontstaat een discussie over deze oplossingen; uiteindelijk wordt er één oplossing gekozen. Dat kan heel productief zijn. Maar het kan ook alleen de schijn van productiviteit hebben. In ieder geval worden de onderliggende opvattingen niet grondig onderzocht, of zij blijven zelfs geheel onuitgesproken. Om dat te doen is een vrije ruimte nodig, een ruimte waarin we tijdelijk afzien van het bereiken van concrete oplossingen, zodat we ons kunnen richten op onderliggende visies en de meetlatten waarlangs we deze leggen om ze te beoordelen. Afzien van oplossingen is een tweede kenmerk van de dialoog.

Hiermee wordt duidelijk van welke gesprekken de dialoog zich onderscheidt: allereerst van de beleefdheidsgesprekken, de gesprekken van: 'Ik heb mijn opvattingen en jij hebt de jouwe; tot meer dan een uitwisseling kunnen we niet komen.' Maar de dialoog onderscheidt zich ook van de gesprekken die tot een uiteindelijk besluit moeten leiden. Een jury moet tot een uitspraak komen, een managementteam moet een knoop doorhakken, in de Tweede Kamer moet uiteindelijk gestemd worden. Het is goed dat dat gebeurt, we zouden niet zonder kunnen. Maar het nemen van zulke besluiten ligt buiten de dialoog.

Een derde kenmerk van de dialoog, naast het zoeken van de *logos* en het afzien van oplossingen of besluiten, is dat je je openstelt voor 'het andere van de ander'. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar in de praktijk blijkt het voor velen moeilijk te zijn, zeker als er 'hitte' in het gesprek komt. Het betekent niet alleen dat je je gesprekspartners als gelijken beschouwt of dat je het anderszijn van de ander onder ogen ziet. Het gaat veel verder dan dat. Het impliceert ook dat je waardering hebt voor ideeën die niet de jouwe zijn, dat je respect hebt voor gezichtspunten die je in eerste instantie geneigd bent af te wijzen. Toelaten van het andere is waarderen wat lastig, ergerlijk of zelfs pijnlijk is. Kan dat dan?, kun je je afvragen. Jawel, dat kan. Dit is precies wat Aristoteles beschrijft als de kern van vriendschap.

Vrienden waardeer je ook in hun anderszijn. Met vrienden kun je het on-eens zijn, zonder dat dat direct de vriendschap aantast. Het is deze vriendschapshouding ten opzichte van de ander die essentieel is in een dialoog. Het is de erkenning van de ander als te respecteren in zijn anderszijn. In een dialoog ben je vrienden voor elkaar.

Dat betekent niet dat er in een dialoog geen heftigheid kan zitten of dat er geen grote belangen in het geding kunnen zijn. Dat kan wel degelijk. Juist in gesprekken onder vrienden, waar een grote betrokkenheid en inzet heerst, kunnen er dingen gezegd worden die je je door anderen niet laat zeggen. Bij vrienden laat je je verdedigingen varen, zodat je je aangesproken kunt voelen. Met vrienden kun je van mening verschillen, zonder dat dat de onderlinge verbondenheid aantast. Dat komt mede doordat het gesprek niet gericht is op het vinden van een antwoord of oplossing. Er hoeft niets bereikt te worden, een kwestie doorpraten is al genoeg. Begrip kweken, zicht krijgen op hoe anderen de zaak bekijken, je eigen mening kunnen vergelijken met die van anderen is voldoende resultaat. Het gaat niet om winnen of het gelijk aan je kant krijgen. Het gaat erom de waarheid van de ander te begrijpen, elkaars zienswijze te onderzoeken, je in de ander te verplaatsen. Het gaat om openheid en waarachtigheid, net als in een gesprek onder vrienden.

CASUS: VOORBEELD VAN EEN DIALOOG

De vraag is nu: kun je zo'n gesprek, een dialoog, voeren in een situatie waar de druk van belangen en resultaten overheersend is? Kun je in een organisatie of in het publieke domein de vrije ruimte creëren om op zoek te gaan naar de *logos*, vanuit een vriendschapshouding en zonder dat er een oplossing uit hoeft te komen? Is een dialoog wel haalbaar in zo'n context? Zijn de belangentegenstellingen daar niet zo scherp dat zo'n gesprek van meet af aan gedoemd is te mislukken? Ons antwoord is dat het niet alleen mogelijk is zulke gesprekken te voeren, maar ook van groot belang. We beschrijven in dit hoofdstuk verschillende voorbeelden van dialogen in een belangencontext en illustreren aan de hand daarvan vijf dialectische basistechnieken:²

- de kwestie bepalen,
- ervaring met de kwestie verduidelijken,
- een cruciaal moment selecteren,

- je in de situatie van een ander verplaatsen,
- de essentie benoemen.

We beginnen met een casus uit het politieke discours, om duidelijk te maken dat het politieke debat en filosofisch onderzoek niet alleen maar elkaars tegenpolen zijn. Zij hebben elkaar ook hard nodig. Wanneer het politieke debat niet voldoende is ingebed in een fundamenteeler onderzoek, kan het makkelijk uitgehold worden, zijn legitimiteit verliezen en daarmee zijn maatschappelijke functie. Daarover gaat de volgende casus.

Kwestie: interactieve beleidsontwikkeling

Enige tijd geleden wilde de directeur van een consultancybureau dat veel met de overheid en maatschappelijke organisaties werkt een kwestie analyseren waar hijzelf en zijn medewerkers regelmatig tegenaan liepen. Hij beschreef de kwestie als volgt. Onze samenleving wordt steeds complexer. De overheid is al lang niet meer in staat goed beleid te voeren zonder de inbreng van alle betrokkenen. Een van de hulpmiddelen die de overheid daarom sinds enige tijd hanteert is 'interactieve beleidsontwikkeling' (IBO): het in een vroeg stadium betrekken van belanghebbenden uit de samenleving bij de ontwikkeling van beleid. Daardoor maak je gebruik van de deskundigheid en creativiteit van burgers en creëer je tegelijk draagvlak voor het beleid. Maar het gebruik van dit instrument roept een aantal vragen op. Wat is de plaats van de volksvertegenwoordiger daarin? Hoeveel ruimte heeft de parlementariër nog om een eigen afweging te maken, wanneer ambtenaren en vertegenwoordigers van allerlei belangen in een lang en intensief overleg een beleidsvoorstel hebben voorbereid? Ondergraaft het groene polderoverleg niet het primaat van de politiek?

De directeur wilde een symposium organiseren waarin deze kwestie onderzocht zou worden door middel van een socratisch gesprek met allerlei betrokkenen. De eerste stap daarin was het afbakenen van de kwestie door haar te formuleren als één uitgangsvraag. Zo'n vraag is een belangrijk middel om een dialoog te focussen en te structureren. Een uitgangsvraag moet voldoen aan een aantal kenmerken. Zij moet fundamenteel zijn, dat wil zeggen de kern van de kwestie raken. Zij moet eenvoudig en begrijpelijk geformuleerd zijn. En zij moet te illustreren zijn met concrete voorbeelden en ervaringen. Het bijzondere van een socratische dialoog is namelijk dat je een kwestie niet in haar algemeenheid bespreekt, maar gekoppeld aan één concrete casus, een eigen ervaring van een van de deelnemers. De ervaring wijst uit dat de vraag waar het om draait zelden voor het

oprapen ligt. Eén kenmerk van vrije ruimte is dat we de tijd nemen om deze vraag goed te formuleren. In dit geval deden we dat in enkele voorgesprekken. Daarin verkenden we het probleemveld, verschillende invalshoeken (wiens probleem is dit, waaruit blijkt het probleem, wie heeft er last van etc.) en verschillende mogelijke formuleringen van de kwestie, zoals de hierboven genoemde. Uiteindelijk formuleerde de directeur in overleg met zijn partners de kwestie in de vorm van één uitgangsvraag: Past interactieve beleidsontwikkeling wel bij democratische besluitvorming? In de ogen van de organisatoren was dit de vraag waar het wezenlijk om draaide.

Ervaring: Schiphol en de milieubeweging

Vervolgens was de vraag met behulp van welke concrete ervaring, welke casus, deze vraag in het gesprek geanalyseerd zou worden. Ook zo'n casus moet aan een aantal voorwaarden voldoen. Met name moet de inbrenger zelf betrokken zijn bij de casus, er zelf handelend in zijn opgetreden of er eigen bemoeienis mee hebben gehad. En hij moet in staat zijn zijn verhaal op een heldere manier te vertellen. In dit geval werd als casus gekozen de opkomst en ondergang van het Tijdelijk Overleg Platform Schiphol (TOPS), een recente poging tot interactieve beleidsontwikkeling. Casusgever was Hans van der Vlist, destijds voorzitter van het platform. Wij spraken de casus van tevoren met hem door. Met deze voorbereiding kon het gesprek van start gaan. Er waren tien deelnemers aan het gesprek, die verschillende belangengroepen vertegenwoordigden: de politiek, de provinciale en gemeentelijke overheid, de ambtenarij, de milieubeweging, consultants. Daarnaast was er een buitencirkel van nog eens twintig genodigden. We hadden ongeveer drie uur de tijd.

Van der Vlist zette aan het begin van het gesprek de casus uiteen. In 1998 vroeg minister Jorritsma hem te onderzoeken of hij een overleg op gang kon brengen tussen Schiphol en de milieubeweging. Hij had eerder succes geboekt bij het oplossen van problemen tussen Shell en de milieubeweging. De situatie rond Schiphol was zeer gepolariseerd. Schiphol groeide sneller dan voorzien, de milieubeweging was actiever dan voorzien. Discussies tussen die twee vonden alleen plaats in de rechtszaal. Maar niemand was gebaat bij voortdurende processen over het gedoogbeleid van de regering. Van der Vlist voerde een aantal informatieve gesprekken met Schiphol en de milieubeweging. Vervolgens trad een nieuw kabinet aan, met Netelenbos als verantwoordelijke minister. Netelenbos vond dat ook andere belangengroepen aan het overleg moesten meedoen:

de luchtvaartsector, het vno, de vakbonden, bewoners, gemeenten en provincie. Op 4 november 1998 werd het TOPS ingesteld, met in totaal 18 partijen. TOPS had de opdracht de minister te adviseren over nieuw op te stellen milieunormen. De minister had intussen de Kamer toegezegd eind 1999 daarover een besluit te nemen.

Na een halfjaar bracht TOPS een tussenrapport uit, waarin een groot aantal gemeenschappelijke denklijnen stond. Tevens gaf het rapport de verschillen van mening aan. Tot de onaangename verrassing van Van der Vlist betoonde minister Netelenbos zich teleurgesteld over dit tussenrapport. Hij vond dat onverstandig van haar, een onderschatting van wat er bereikt was in dit complexe overleg. Het eens worden met 18 partijen over de relevante feiten in deze kwestie, de zogenaamde 'milieufoto', was niet niks.

In TOPS werden vervolgens afspraken gemaakt over de verdere procedure. De partijen realiseerden zich terdege dat ze het niet over alle aspecten eens zouden worden. Er was immers sprake van tegengestelde belangen. Maar niemand vond dat een bezwaar, iedereen onderschreef de noodzaak van helderheid. En de uiteindelijke afweging van die belangen lag toch bij de politiek. De ambtelijke projectgroep Ontwikkeling Nationale Luchthaven (ONL) zou nu eerst de concretisering van de normen uitwerken. Daarna zou Van der Vlist deze bilateraal met de diverse TOPS-deelnemers bespreken. Op basis daarvan zou hij voorstellen doen die plenair konden worden besproken. De punten waarover dan nog geen overeenstemming was bereikt, zouden aan de politiek worden voorgelegd. Deze procedure kon nog voor het eind van 1999 worden afgerond.

Twee maanden later kwam de ambtelijke projectgroep ONL met een concept. Maar Schiphol vond dat dit concept te veel tegemoet kwam aan de eisen van de milieubeweging en weigerde in TOPS over het stuk te praten. Dat betekende dat de projectgroep het moest aanpassen voordat TOPS verder kon. Daardoor ontstond er zoveel vertraging dat het niet meer mogelijk was de afgesproken procedure in 1999 af te ronden. Schiphol begon ondertussen, buiten TOPS om, rechtstreeks met het departement te onderhandelen. Dat veroorzaakte grote ergernis bij de milieubeweging, die zich onvoldoende serieus genomen voelde. Zij wilde niet blijven meewerken aan TOPS als het ministerie een van de partners in het overleg toestond op een tweede bord te schaken.

De minister wilde niettemin voor het eind van het jaar haar besluit nemen. Dat besluit kwam er, maar was nu alleen gebaseerd op het bilaterale overleg tussen Schiphol en het departement. Daarop stapte de milieubeweging uit het overleg. Schiphol was tevreden en had derhalve ook geen

behoefte aan verder overleg. Dat was het einde van TOPS. Het proces van interactieve beleidsontwikkeling was na een succesvolle start uiteindelijk toch misgelopen.

Cruciaal moment

De volgende stap in een socratisch gesprek is het zoeken van een punt in de casus – een handeling, ervaring of oordeel – waar de relevantie van de uitgangsvraag manifest is. Dit is de zogenaamde kernbewering, de aanduiding van een cruciaal moment of 'hittepunt' in de casus. Benoemen van dat punt is van belang om het onderzoek af te bakenen, zodat je niet over alles tegelijk hoeft te spreken. Het is als het ware de koevoet om de onderliggende argumentaties en mentale modellen, die tot deze handeling of ervaring of dit oordeel hebben geleid, zichtbaar en toetsbaar te maken. En het is een belangrijk hulpmiddel voor de verplaatsing: zouden de andere deelnemers aan het gesprek op dat punt hetzelfde gedaan of ervaren hebben, en om dezelfde redenen, of niet?

Van der Vlists kernbewering was eenvoudig: hij voelde zich teleurgesteld op het moment dat de minister toeliet dat Schiphol 'op twee borden schaaakte'. Hij was teleurgesteld over het bestuurlijke commitment van de minister aan het door haar zelf in gang gezette proces van interactieve beleidsontwikkeling. De minister wilde zich kennelijk niet aan de afspraak houden. Daarmee schond zij weliswaar geen formele democratische spelregels, maar zij miste wel de kans om de kwaliteit van de besluitvorming en het draagvlak in de maatschappij te vergroten. En ook de Kamer liet het erbij zitten. Die had namelijk de minister op de vingers moeten tikken, wat niet gebeurd was.

Van der Vlist voerde allerlei redenen aan voor zijn standpunt. Het gedrag van de minister deed in zijn ogen afbreuk aan de kwaliteit van bestuur. Voor een geloofwaardige besluitvorming, zei hij, is transparantie nodig. TOPS had de opdracht te verduidelijken wat de verschillen waren tussen de betrokkenen en welke keuzes er gemaakt moesten worden. Maar de politiek moest zelf de keuzes maken, het was niet aan TOPS dat te doen. In zijn ogen paste interactieve beleidsontwikkeling uitstekend bij democratische besluitvorming. Maar dan moest je haar op een zuivere manier uitvoeren.

Verplaatsing

Daarna kwamen de andere deelnemers aan het gesprek aan bod. Waren zij het met deze stellingname eens? Als ze zich verplaatsten in de positie

van Van der Vlist, zouden zij dan op dat moment ook teleurgesteld zijn geweest, om dezelfde redenen? Sommigen zeiden van wel. Want in dit geval waren wel degelijk democratische regels geschonden. Er waren immers afspraken met maatschappelijke groeperingen niet nagekomen, zowel door de minister als door de Kamer. Dat tastte de legitimiteit van het besluitvormingsproces aan. Anderen wezen erop dat commitment iets anders is dan formele afspraken. Juist dat commitment, dat verder gaat dan formele afspraken, was hier geschonden. Daar stond tegenover dat de minister zich niet alleen gecommitteerd had aan het TOPS-proces, maar ook aan de toezegging voor het eind van 1999 een voorstel voor nieuwe milieunormen te doen. In feite had ze het eerste laten sneuvelen om het tweede te kunnen bereiken. Maar dan nog, een bestuurder die een uit interactieve beleidsvorming afkomstig voorstel doorkruist, dient in ieder geval daarover publiekelijk verantwoording af te leggen. En dat was hier in het geheel niet gebeurd. Deze antwoorden gaven zicht op een aantal voorwaarden waaraan interactieve beleidsvorming moest voldoen om te passen bij democratische besluitvorming: commitment van de bestuurder, het afleggen van verantwoording bij een afwijkend besluit, duidelijke afspraken over spelregels en speelveld (procesarchitectuur).

Maar moest je hier nu teleurgesteld zijn?, vroeg iemand. Je kon wat hier gebeurd was op heel verschillende manieren bekijken: met een welwillende blik, een loyale blik of een cynische blik. In het welwillende geval wil je iets moois, zoals consensus bereiken tussen verschillende maatschappelijke groeperingen. Ben je loyaal, dan ben je minder uit op iets moois, maar je wilt niet dwarzsliggen. Is je blik cynisch, dan ben je alleen uit op je eigenbelang. Volgens hem was 'interactieve beleidsvorming' alleen levensvatbaar wanneer het ook vanuit de cynische blik voldoende interessant was. In dat perspectief was eigenlijk geen plaats voor teleurstelling. Er moest domweg voor alle partijen iets te winnen zijn. Dat was hier te weinig duidelijk geweest. Voor alle partijen had duidelijk moeten zijn dat er geen andere mogelijkheid was om hun eigen belangen te verzilveren. Dan had de milieubeweging niet naar de rechter kunnen stappen en Schiphol niet aan een tweede tafel met de overheid kunnen gaan onderhandelen.

'Maar dat kun je toch niet echt van de partijen zelf verwachten', vond een ander, 'dat ze afzien van alternatieve mogelijkheden om hun eigen belangen te behartigen?' In plaats daarvan had de overheid TOPS moeten beschermen door Schiphol te dwingen haar belangen dáár te blijven behartigen. 'De tijds-klem had er moeten worden afgehaald', bracht iemand an-

ders in, 'dan hadden de partijen wellicht opnieuw bij elkaar gebracht kunnen worden.' Nu was er domweg geen tijd voor geweest. Maar dat, zei iemand, is een moeilijkheid die altijd speelt. Hij opperde dat je die moeilijkheid net als bij andere onderhandelingsprocessen (bv. CAO) zou kunnen ondervangen door aan het begin na te gaan vanuit welke belangen de verschillende partijen deelnamen. Op basis daarvan kon je dan minimumeisen aan het resultaat formuleren, inclusief tijdseisen. Maar anderen, onder wie Van der Vlist, hadden daar hun twijfels over. Als de belangen aan het begin van deze casus scherper waren geformuleerd, inclusief het overheidsbelang, dan was men waarschijnlijk helemaal niet aan tafel gekomen. Dat dat in dit geval wel gelukt was, kwam juist doordat er voldoende ruimte gecreëerd was. Deze opvatting oogstte bijval. Bij veel onderhandelingen, zei iemand, gaat meer dan 50% van de gesprekken over de agenda: waar willen wij het over hebben, wat brengt ons bij elkaar, wat hebben wij met elkaar te doen? Voor een goed IBO-proces was het in ieder geval een voorwaarde dat dit gesprek over de agenda voldoende serieus genomen werd.

Op deze manier werden allerlei invalshoeken in de vraag en de casus belicht. Het voorbeeld laat zien dat het in deze fase van het gesprek niet makkelijk is de structuur van het gesprek helder te houden. De opvattingen, argumenten, tegenargumenten, perspectiefwijzigingen buitelen over elkaar heen. Toch is de grondstructuur van de bijdragen steeds dezelfde: als je je verplaatst in de casus, zou je dan op het cruciale moment dezelfde ervaring hebben gehad als de voorbeeldgever, zou je dezelfde redenen hebben, zijn die redenen geldig, en op grond van welke maatstaf?

Essentie

Tegen het einde van het gesprek probeerden we aan te geven wat in deze waaier van argumentaties de essentie was. Dat leverde verschillende beelden op. 'Uiteindelijk had de minister zelf onvoldoende belang bij TOPS', zei iemand. Haar belang viel te veel samen met dat van Schiphol. Een ander meende dat TOPS, ondanks de goede bedoelingen, behept was met verborgen agenda's en machtskwesties. Dat riep de vraag op hoe je daar, in de positie van Van der Vlist, mee moest omgaan. Wat hield excellent handelen in die positie in? Iemand zei dat hij, in de positie van Van der Vlist, Netelenbos gewoon had opgebeld. Zij waren nota bene van dezelfde partij. Maar volgens anderen had dat geen zin, daarvoor was de zaak te complex. Van der Vlist zelf wees erop dat TOPS, los van zijn teleurstelling, toch heel wat had bijgedragen aan de beleidsontwikkeling. Dat was het belangrijk-

ste. 'Schiphol en de overheid zijn uit elkaar gehaald. Schiphol wordt nu behandeld als een gewoon bedrijf. De geluidsnormen uit de oude Planologische Kernbeslissing zijn vervangen door nieuwe, meetbare normen. Er zijn afspraken gemaakt over een adequatere handhaving.' Die resultaten maakten het des te tragischer dat men het proces had laten stranden. Maar, zei iemand, je moet ook kunnen omgaan met een 'democratisch tekort'. Een ander voegde daar aan toe dat hij, in de positie van Van der Vlist, vooral zijn eigen taak helder voor ogen zou willen houden. De minister had het proces opgezadeld met verwachtingen die niet in verhouding waren met de doelstelling, het vermogen en de verantwoordelijkheid van de groep. En je moet in een democratisch proces niet de fout van een ander op je nek nemen. Hier stopte het gesprek, de tijd voor het formele gedeelte was om (bij de borrel werd natuurlijk nog druk verder gepraat).

Wat heb je nu met dat gesprek bereikt?, zou iemand kunnen vragen. Er is toch geen antwoord gevonden op de uitgangsvraag? Er is toch geen uitsluitel gegeven over de juiste verhouding tussen interactieve beleidsontwikkeling en democratische besluitvorming? Noch over de vraag wat de maatstaven zijn waarmee we dat meten, wat we onder centrale begrippen als 'transparantie' of 'commitment' moeten verstaan.³ Nee, inderdaad. Dat is juist de reden dat hier vrije ruimte kon ontstaan, dat er geen definitief antwoord gevonden hoefde te worden, ook al was het onderzoek steeds daarop gericht; dat we geen uitsluitel hoefden te geven, ook al was dat het focuspunt van het gesprek; dat er niet iets uit hoefde te komen dat we direct zouden kunnen gebruiken, ook al hadden we daar allemaal belang bij. Dat is nu net de essentie van het creëren van een vrijplaats, *scholè*. Het is daarmee zoals in het verhaal dat de schrijver Gerrit Krol ooit vertelde over hoe hij leerde fietsen. Zijn vader hield hem vast, hij zat wankelend op zijn kinderfietsje en keek strak naar zijn voorwiel en de eerste paar meters voor hem. 'Kijk in de verte', zei zijn vader, 'richt je ogen op waar je naar toe wilt. En laat je stuur wat lossen, anders val je om.' Maar Gerrit durfde niet, hij was benauwd dat hij juist zou vallen als hij niet meer kon zien wat er vlak voor hem was en als hij zijn stuur niet krampachtig vasthield. Toen ineens deed hij wat zijn vader zei, hij keek in de verte. En plotseling kon hij loskomen en alléén fietsen. Plotseling proefde hij de vrijheid, de grote ruimte voor zich, een onverwachte sensatie van lichtheid en gemak. Hij ervoer de precaire en gelukzalige balans die wij ons allemaal herinneren van het leren fietsen. Het was dus precies omgekeerd aan wat hij dacht: vrijheid ontstaat door je te richten op de verte, niet op wat vlak voor je ligt.

Om te kunnen fietsen moet je je blik ruim maken, open, uitgestrekt. Dan kun je ook je stuur wat losser laten.

Wat voor fietsen geldt, geldt ook voor je richten op de *logos*: dat is in het begin heel moeilijk. We hebben de neiging om vlak voor ons te kijken ('Wat heb ik eraan?'), krampachtig resultaten te willen boeken en antwoorden te vinden. En wat we bereiken hebben vertalen we in regels die wij onszelf en anderen opleggen om voortaan te volgen. Dat is precies de reden waarom veel gesprekken in organisaties zo dor en zielloos zijn, en die organisaties zelf zo weinig vernieuwend. In de vrije ruimte van het socra-tisch gesprek denken we ook doelgericht, maar richten we ons – net als bij het fietsen – op een doel in de verte, een doel dat gezag voor je heeft en je doet groeien.⁴ Een gesprek dat gericht is op de *logos* doet je groeien, omdat je ideeën articuleert die 'gezaghebbend' zijn, ideeën die iets laten zien van waar het uiteindelijk om draait. En dan kun je best je stuur wat minder krampachtig vasthouden.

Een gesprek dat gericht is op de *logos* doet nog iets anders. Het laat ook een redelijke ordening ontstaan tussen de deelnemers aan het gesprek zelf. Want de maatstaven die in het gesprek object van onderzoek zijn – commitment, verantwoording, openheid, omgaan met een tekort etc. – spelen tegelijkertijd een rol in gesprek zelf, in de manier waarop we spreken, luisteren, op elkaar ingaan, elkaar aanvullen of afvallen. Het onderzoek naar de resultaten die je van TOPS had mogen verwachten wordt bevorderd door de wijde blik waarmee naar 'resultaten' wordt gezocht. Dat komt de kwaliteit van een dialoog ten goede.

ASPECTEN VAN METHODIEK

Het vinden van een goede uitgangsvraag

Dialectiek is een leerstuk dat veel omvattender en theoretisch meer uitgewerkt is dan deze vijf stappen voor een socra-tische dialoog. Hier beperken we ons tot enkele aspecten van dialectiek als kunst, als een praktisch toe te passen discipline. We zullen bij elk van de stappen enkele methodische opmerkingen maken over moeilijkheden die zich kunnen voordoen. We illustreren deze met korte voorbeelden van andere dialogen. Eerst weer het afbakenen van de kwestie, het bepalen van de uitgangsvraag.

Een goede uitgangsvraag bepalen lijkt een eenvoudige aangelegenheid. Is het niet gemakkelijk om vragen te bedenken? Is er niet eerder sprake van een overdaad aan vragen, waaruit moet worden gekozen? Dat laatste

is beslist waar. Maar het gaat er niet om een vraag te 'bedenken', het gaat er om in alle waarachtigheid te bepalen wat de vraag is die moet worden onderzocht. Zo'n vraag gaat niet over anderen, maar over onszelf, over wat wij weten, wat wij doen, wat wij ervaren hebben. De dialoog is primair een zelfonderzoek. Dat veronderstelt dat de vragen die wij stellen voortkomen uit onze eigen ervaring en daaraan hun betekenis ontleen. Vragen die niet tot zo'n zelfonderzoek leiden zijn geen bruikbare vragen.

DIALECTICA

In een zelfonderzoek stellen we geen vragen omdat we het antwoord nog niet hebben, maar omdat het antwoord dat we hebben niet helder (genoeg) voor ons is. Zo onderzoeken we in de casus van Schiphol de teleurstelling van de voorbeeldgever. Het gevoel van teleurstelling verwijst naar verwachtingen, en die verwijzen in dit geval naar opvattingen over (politieke) besluitvorming. Al onderzoekend expliciteren en (re)construeren we die opvattingen. De uitgangsvraag voor een dialoog moet dat onderzoeksproces op gang kunnen brengen. Het bepalen van die vraag is zelf al deel van het onderzoek. Vergelijk het volgende verhaal.

De directeur van een gefuseerd verpleeg- en verzorgingshuis beraadt zich op de strategie voor de komende jaren. Moet hij zich ook op de commerciële markt begeven, omdat daar de kapitaalkrachtigen hun diensten inkopen, of behoort het tot de identiteit van zijn instelling een non-profitorganisatie te zijn? Maar wat als dat betekent – extreem geredeneerd – dat hij er alleen voor de armoedzaaiers is? Deze vraag houdt hem bezig. Vervolgens wordt hij met nog twee andere vragen geconfronteerd. Eerst hoort hij van een van de diensthoofden dat een bewoner om euthanasie heeft gevraagd. Het verpleeghuis is op protestantse grondslag. Voor een belangrijk deel van het personeel betekent dit: euthanasie mag niet. De vraag van de bewoner is daarom terzijde gelegd. Dan meldt zich een vrouw uit Suriname bij de afdeling personeelszaken. Ze is gediplomeerd verzorgende en wil weer aan de slag. Als blijkt dat ze moslim is, zegt de medewerker van personeelszaken: 'U kunt hier niet komen werken; wij werken op protestantse grondslag.' In het overleg van het managementteam komen deze drie verhalen bijeen. Wat ermee te doen?

Na een eerste gesprek besluit de directeur dat de strategische vraag wel een essentiële vraag is, maar dat het weinig zin heeft om er met elkaar lang over te praten. Uiteindelijk is het de analyse van de omgeving die deze vraag beantwoordt, of dat nu het antwoord is dat je wilt of niet. Maar wat te doen met de twee andere vragen? Is het nuttig om een werkgroep euthanasie in te stellen die ..., ja wat? Die gaat onderzoeken onder welke

omstandigheden euthanasie mag? Dat is niet zinvol. Er is landelijk beleid genoeg, en bovendien laat het voorval zien dat er voor een deel van het personeel helemaal geen probleem is: aan een verzoek tot euthanasie mag je gewoon niet meewerken. Iets vergelijkbaars geldt voor het tweede voorval. De betrokkenen ervaren wat er is gebeurd niet als een probleem; het zijn de leidinggevenden die het voorval interpreteren als een symptoom van een probleem. Maar wat is dan het probleem? Is het probleem dat er geen euthanasie- noch een allochtonenbeleid is? Of is er een probleem in de beleving van de grondslag van de instelling: wat betekent het voor de concrete praktijk om een instelling op protestantse grondslag te zijn? Maar hoe zou je dat kunnen onderzoeken?

Tot zover komen we in de eerste twee voorgesprekken met de directeur, elk met een duur van anderhalf uur. Omdat we nog niet bij de kernvraag zijn, spreken we een derde voorgesprek af. In dat gesprek duikt de notie op dat de twee casussen op het snijvlak liggen van enerzijds individuele normen en waarden, en anderzijds normen en waarden van de organisatie. Blijkbaar zijn die laatste niet erg duidelijk, en dus handelen individuen conform de eerste. Maar dat is toch geen probleem? Dat is zelfs te prijzen. Toch is het vermoeden dat we met het beeld van het snijvlak in de buurt van de vraag komen. In het vierde gesprek, twee weken later, gaan we op de ingeslagen weg door. Geleidelijk aan ontvouwt zich in een tijdsbestek van een uur de kernvraag. In zijn uiteindelijke formulering luidt zij: 'Op welke normen en waarden spreek ik (als leidinggevende) mijn medewerkers aan, namens de organisatie?' Als toelichting noteren we het volgende.

- Bij normen en waarden is zowel de persoonlijke rol ('Hoe denk ik erover?') als de functionele rol ('Wat denk ik hiervan als leidinggevende in deze organisatie?') in het geding. Over de verhouding tussen beide rollen gaat de vraag.
- Normen en waarden verschonen je niet van nadenken, maar verplichten je juist daartoe (en helpen daarbij).
- Van een leidinggevende worden uitspraken, keuzes, beslissingen verwacht. Maar dat betekent niet dat de leidinggevende een eigen 'toegang tot de waarheid' heeft, een luikje dat hij kan opendoen om te zien wat waarheid is, waarna hij kan zeggen: 'Ik besluit ...' Ook als leidinggevende kom je vaak niet verder dan te zeggen: 'Ik neem dit besluit, en dit zijn mijn redenen en overwegingen', dus zonder de claim, de pretentie dat een dergelijk besluit 'op waarheid berust'.

In deze casus zijn vier gesprekken over een periode van twee maanden nodig om de uitgangsvraag te bepalen. Dat is niet alleen lang en intensief, maar heeft ook iets pijnlijks, althans tegen de achtergrond van de verwachting dat een directeur in staat moet zijn om te zeggen waar het om draait. Daar is hij toch directeur voor! Of die verwachting terecht is of niet, in de praktijk gaat hij veelal niet op.

Schijnvragen

Het is een hele kunst om echte vragen van schijnvragen te onderscheiden. Sommige vragen zien eruit als bij uitstek geschikt voor een onderzoek naar de *logos*, maar net als in de natuur – waar niet elk dier dat er als een vlinder uitziet, daadwerkelijk een vlinder is – bedriegen ze ons. In de praktijk komen we de volgende schijn gestalten tegen.

- Pseudo-diepzinnige vragen, als een imitatie van de traditionele vragen uit de filosofie, zoals: veronderstelt een competentie kennis en inzicht? Zijn het streven naar winst en aandacht voor het milieu wel verenigbaar? Is de behoefte aan zorg onbeperkt? De pseudo-diepzinnigheid van zulke vragen blijkt uit het feit dat ze niet of nauwelijks te relateren zijn aan een situatie of handeling die ertoe doet.
- Ingewikkelde vragen waarin onduidelijk is om welke handeling of beslissing het gaat. Hoe kunnen we ons het beste voorbereiden op de consequenties die zijn verbonden aan het hanteren van marktconforme prijzen voor diensten die tot nu toe met subsidie bewust laag gehouden werden, om de toegankelijkheid voor de minder draagkrachtigen zo groot mogelijk te houden?
- Vragen die zich op voorhand al te zeer op één aspect, een casus kwestie focussen: waarom hebben wij zo'n ingewikkeld systeem van kosten-doorberekening? (Dit systeem kan wel dienen als casus van een probleemsituatie. Het gesprek begint dan met het uitzoeken wat de echte vraag is.)
- Vragen die wel betekenisvol zijn, maar die zich impliciet richten op een probleem waarmee de groep onderling te kampen heeft; van zulke problemen is het twijfelachtig of een onderzoek van de *logos* de groep veel verder helpt; zoals: wat zijn onmisbare voorwaarden voor samenwerking? (Onderliggend: en daaraan wordt bij ons niet voldaan.) Wat is de toegevoegde waarde van een leidinggevende? (Onderliggend: aan ons afdelingshoofd hebben we niks.)

Al deze vragen lijken echte, fundamentele vragen, maar vallen om verschillende redenen af, zoals aangegeven. Anderzijds, je kunt ook te puriteins omgaan met de formulering van de vraag en op zich relevante en geschikte vragen afwijzen. Een 'hoe-vraag' is niet altijd een instrumentele vraag (en zou om die reden moeten afvallen), bijvoorbeeld: 'Hoe weet ik of iemand integer is?' Een 'wanneer-vraag' is meestal geen vraag naar een bepaald moment, maar naar een criterium, bijvoorbeeld: 'Wanneer werkt onenigheid constructief?' Een gesloten vraag kan wel degelijk tot een genuanceerd onderzoek leiden, bijvoorbeeld: 'Verouderd kennis?' Het is vaak de combinatie van vraag en voorbeeld die bepalend is voor de beslissing of de voorgestelde uitgangsvraag daadwerkelijk uitnodigt tot het creëren van vrije ruimte.

Echte vragen: filosofisch excurs

Verschillende filosofen hebben zich – in navolging van Socrates – uitgesproken over de vraag wat nu echte vragen zijn. Twee van hen presenteren we hier, Ludwig Wittgenstein en Friedrich Nietzsche. In het midden van de vorige eeuw heeft Wittgenstein de vragende benadering van Socrates aangescherpt: wie aan iets twijfelt moet daarvoor redenen kunnen geven. Als ik alleen maar de zin uitspreek 'Ik twijfel eraan of ik tien tenen heb', en daar blijft het verder bij, dan twijfel ik eigenlijk niet. Je moet redenen kunnen aangeven voor die twijfel. Immers, doorgaans verwachten we van mensen dat ze weten of ze tien tenen hebben. Kun je die redenen niet aangeven, dan is er eigenlijk geen sprake van twijfel. Bovendien, als je zegt dat je ergens aan twijfelt, moet dat ergens uit blijken. Alleen maar de zin uitspreken 'Ik twijfel eraan of ik tien tenen heb', zonder dat dat ergens uit blijkt, maakt je twijfel ongeloofwaardig. Twijfel maakt verschil, twijfel is zichtbaar in gedrag. Socrates doet iets met zijn vragen; hij onderneemt van alles: hij engageert zich in gesprekken, hij sleept andere mensen erbij, hij legt uit, is verbaasd, amuseert zich, toont nieuwsgierigheid, houdt mensen bij de les. Uit zijn gedrag blijkt dat het onderzoek van een vraag hem veel waard is.

Nietzsche rekende zich bepaald niet tot de fans van Socrates. Een van zijn redenen daarvoor is dat Socrates' manier van filosoferen zo 'voorbeeldig' is opgevat dat de generaties na hem, tot in deze tijd, zijn blijven steken bij de vragen die Socrates heeft gesteld. Anders gezegd: we hebben het selecteren van de vragen waar het om draait uit handen gegeven. We gaan er vaak van uit dat die vragen 'gegeven' zijn en dat we ons alleen hoeven bezig te houden met de poging ze te beantwoorden. Nietzsche pleit ervoor

de vragen eens radicaal anders te stellen dan ze altijd gesteld worden. Hij wil dat we nadenken over de herkomst van onze vragen, over de redenen die wij hebben om een bepaalde vraag te stellen. Zo vindt Nietzsche de vraag 'Waarom willen wij waarheid?' veel beter, veel echter, veel fundamenteeler dan Socrates' gebruikelijke vraag 'Wat is waarheid?'. Dat legt hij aldus uit.

'De wil tot waarheid, die ons nog tot vele waagstukken zal verleiden, die vermaarde waarheidsliefde waarover alle filosofen tot dusverre met eerbied hebben gesproken: wat een vragen heeft deze wil tot waarheid ons reeds voorgelegd! Wat een wonderlijke, lastige, problematische vragen! Een lange geschiedenis is dat al, – en toch lijkt zij nog maar nauwelijks begonnen. Is het een wonder dat we eindelijk eens wantrouwend worden, het geduld verliezen, ons ongeduldig afwenden? Dat wij van deze sfinx leren ook zelf vragen te stellen? Wie is het eigenlijk die ons hier vragen stelt? Wat in ons wil eigenlijk "waarheid"? – Inderdaad, we bleven lang treuzelen voor de vraag naar de oorzaak van deze wil, – tot we ten slotte volkomen stil bleven staan voor een nog veel fundamenteeler vraag. We vroegen naar de waarde van deze wil. Gesteld dat we waarheid willen: waarom niet liever onwaarheid? En onzekerheid? Zelfs onwetendheid?'⁵

Vervang in dit citaat 'waarheid' door bijvoorbeeld 'lerende organisatie' en 'filosofen' door 'managementgoeroes', en je krijgt een interessante wijziging van perspectief op wat eigenlijk de vraag is die onderzocht moet worden.

Een concreet voorbeeld kiezen

Het onderzoek tijdens een dialoog wordt gestuurd door de uitgangsvraag. Maar het onderzoek heeft ook 'materiaal' nodig. Daarom kiezen we een concreet voorbeeld, waarover de voorbeeldgever uit eigen ervaring kan spreken. Het lijkt een curieuze combinatie: een fundamentele uitgangsvraag en een concreet voorbeeld. Gaat het niet om de algemene vraag en de visie daarop? En moet je je dan juist niet verre te houden van het heel concrete? Ons antwoord is: nee, het kan niet concreet genoeg. Een gesprek voeren over de vraag als zodanig, zonder de hulp van een concreet voorbeeld, zou heel lastig zijn. We zouden maar al te gemakkelijk in allerlei algemeenheden verstrikt raken, langs elkaar heen praten en het zicht op de vraag verliezen. Dat is de reden dat veel gesprekken over fundamentele

kwesties mislukken, ze blijven hangen in abstracties, lopen vast en verzanden. Dat gebeurt niet wanneer de kwestie werkelijk geconcretiseerd kan worden. De ervaringen en handelingen uit het concrete voorbeeld leveren dan het onderzoeksmateriaal voor het gesprek. Tegelijkertijd vormen deze ervaringen de toetssteen voor al wat wordt gezegd en gedacht, de koppeling tussen theorie en praktijk. Aldus houden zij het gesprek op het spoor van de uitgangsvraag.

In het geval van Schiphol is er eerst het plan om een socratisch gesprek te wijden aan de relatie tussen interactieve beleidsontwikkeling en parlementaire besluitvorming. Tijdens de voorbereiding passeert een aantal mogelijke voorbeelden de revue. Na beraad wordt de casus over Schiphol gekozen, om een aantal redenen. Hij is relatief eenvoudig. Hij lijkt voor een deel het verband tussen interactieve beleidsontwikkeling en democratische besluitvorming te bevestigen en voor een deel juist niet. En er is een concreet 'draaipunt', een cruciaal moment aanwezig: TOPS is mislukt; moet je nu teleurgesteld zijn, en zo ja, waarom? Een concreet voorbeeld met zo'n duidelijk 'draaipunt' kiezen is moeilijk, ook al lijkt dat niet zo. Typerend is de reactie van een deelnemer, als de gespreksleider naar een concreet voorbeeld vraagt: 'Ik heb zat voorbeelden; dat gebeurt zo vaak bij ons in de organisatie.' Maar vervolgens lukt het pas na geruime tijd om één concreet voorbeeld te benoemen dat illustratief is voor de uitgangsvraag.

Een concreet voorbeeld zorgt ervoor dat we niet in abstracties blijven steken. Maar het doet ook nog iets anders: het maakt onze stilzwijgende kennis wakker. Veel van onze kennis is stilzwijgend, zij is zo vanzelfsprekend geworden, zozeer onderdeel van onze routine, dat we zelf niet meer weten dat we het weten of wat het precies is dat we weten. Die kennis worden we ons pas bewust aan de hand van cruciale details van een situatie. Zij zit meer in de waarneming dan in het denken, zij is perceptueel in plaats van conceptueel.⁶ Een socratische dialoog is, zoals uit de casus blijkt, in eerste instantie een scholing van de waarneming, in het expliciet maken van de kennis die daarin ligt opgeslagen, zodat zij onderzocht en getoetst kan worden.

Een cruciaal moment kiezen

In de dialoog focussen we op één moment in de casus, als het ware een beeldje uit de hele film. Dat ene moment geeft inzicht in de onderliggende opvattingen. In de casus 'Schiphol' is dat het moment waarop de minister zich niet langer blijkt te committeren aan het door haar geëntameerde

proces van interactieve beleidsvorming. De voorbeeldgever spreekt zich uit over dat cruciale moment in een kernbewering: hij is teleurgesteld.

DIALECTICA

Het is soms niet makkelijk zo'n moment te vinden. Een voorbeeld is immers een verhaal, het heeft meestal een lange 'doorlooptijd'. Maar een onderzoek van de 'dieptestructuur' van één moment kan meer openleggen dan een onderzoek van de 'oppervlaktestructuur' van een heel verhaal, laat staan van een kwestie zonder concreet verhaal. Een voorbeeld. Een van ons, Pieter, heeft in de zomer van 1999 met zijn dochter Jeanette, toen 12 jaar, zeven weken door Australië getrokken. Hij heeft zich op die reis regelmatig verwonderd over een – in zijn ogen – al te rechtlijnig moralisme. Daar kun je een algemene, maatschappijkritische beschouwing aan wijden. Maar je kunt ook één cruciaal moment vertellen dat paradigmatisch is voor de kwestie. Aan het begin van die reis deed zich zo'n moment voor, op het vliegveld van Sydney.

Op het vliegticket van Jeanette stond 'mrs. J.C. Mostert'. Dat leidde bij de douane tot oponthoud. Aanvankelijk begreep Pieter niet waarom. Ook vragen naar zijn vrouw (die er niet bij was) kon hij niet goed plaatsen. Hij zag blikken van argwaan, maar begreep de reden in het geheel niet. Paspoort en ticket werden ingenomen en aan een nauwgezet onderzoek onderworpen. Na geruime tijd kreeg hij ze terug, met de droge opmerking 'in orde'. Hij vroeg wat er aan de hand was. Toen hoorde hij dat men niet wilde geloven dat Jeanette, 12 jaar oud, deze mrs was. Mrs. J.C. Mostert hoorde een getrouwde vrouw te zijn. En dus vond men dat er reden was voor wantrouwen: is deze meneer bezig onder de naam van zijn vrouw een kind het land in te smokkelen?

Pieters kernbewering zou zijn: 'Ik was verbaasd over dit wantrouwen.' Maar waarom? En waarom begreep de andere partij zijn verbazing niet? Kan hij zich in hun situatie en denkwereld verplaatsen? Wat zijn nu precies de impliciete denkbeelden die hier tegenover elkaar staan? Door dit ene moment in dit ene voorbeeld scherp te onderzoeken ontwikkelt het voorbeeld zich van louter gebeurtenis tot een exemplaar, tot een moment waarop in het kleine verhaal het grote verhaal zichtbaar wordt. Zulke momenten bieden toegang tot ons denken. Dat is de kracht van een cruciaal moment.

Nog een voorbeeld, om duidelijk te maken wat voor moeilijkheden hier kunnen spelen. In een groot vervoersbedrijf leiden we een socratisch gesprek over de vraag hoe je medewerkers recht kunt doen bij de beoordeling van hun ontwikkeling. Achter de vraag ligt de gedachte dat ontwikke-

ling vooral een persoonlijke zaak is. Maar je moet, als leidinggevende, bij je beoordeling ook recht doen aan de eisen van het werk en het bedrijf. Hoe kun je persoonlijke ontwikkeling en de eisen van het werk op een goede manier met elkaar verenigen? De deelnemers hebben het verzoek gekregen voorafgaand aan dit gesprek een casus in te leveren, een concreet voorbeeld uit eigen ervaring waarin zich de vraagstelling van het gesprek weerspiegelt. Dat blijkt een lastige opdracht te zijn. Een van managers levert als casus de volgende in.

'Het betreft een gesprek met een productmanager, theoretisch geschoold en bijzonder intelligent. Ik wilde de waarde van de combinatie van praktische en theoretische kennis bespreken. In drie gesprekken zijn we tot de conclusie gekomen dat meer van hetzelfde niet motiverend en stimulerend genoeg was. Uiteindelijk heeft de medewerker, om zich verder te kunnen ontwikkelen, de functie van salesmanager gekregen.'

Dit voorbeeld lijkt concreet, maar essentiële onderdelen ontbreken om het te kunnen gebruiken: de rol en betrokkenheid van de voorbeeldgever is onduidelijk; ook het moment waar het om draait is onduidelijk en wat de voorbeeldgever op dat moment heeft gedaan, gedacht of ervaren. Het lijkt erop dat hij de productmanager heeft beoordeeld, dat daarbij de ontwikkelingsmogelijkheden zijn besproken en dat hij de beslissing heeft genomen om de betrokkene een nieuwe functie aan te bieden. Maar dat is gissen. Een herschreven versie zou er zo kunnen uitzien.

'Ik beoordeelde J., productmanager van ..., als iemand die theoretisch goed geschoold is, maar bij wie ik het combineren van die theorie met praktische kennis wil verbeteren. In het gesprek bood ik hem de functie van salesmanager aan, omdat ik ervan overtuigd ben dat hij in die functie - beter dan in zijn huidige - kan leren wat hij wil leren.'

Deze versie bevat interessante 'kernen' voor verder onderzoek in het gesprek. Neem alleen al de kern: 'Ik wil bij J. het combineren van theorie met praktijk verbeteren.' Die uitspraak geeft aanleiding tot onderzoeksvragen als de volgende.

- Op grond waarvan kwam ik tot de beoordeling dat verbetering hierin gewenst / noodzakelijk was?

- Wilde J. ook zelf deze verbetering?
- Hoe wist ik of J. tot deze verbetering in staat was?
- Liet ik me leiden door de ontwikkelmogelijkheden van J. of door het belang van de organisatie, dat was gediend met J. op de nieuwe functie?

Zo zien we hoe een uitgangsvraag plus een concreet voorbeeld plus een cruciaal moment in het voorbeeld tot een focus leiden waarop de dialoog zich richt. De volgende stap is dat de deelnemers zich verplaatsen in de positie van de voorbeeldgever in het voorbeeld.

Je in de situatie van een ander verplaatsen

In het gesprek over Schiphol vraagt de gespreksleider aan de deelnemers om zich te verplaatsen in de situatie van de voorbeeldgever. Daarmee bedoelen we het volgende.

Allereerst gaat het erom dat de deelnemers zich inleven in het voorbeeld, het verhaal, en wel zodanig dat ze zich kunnen voorstellen dat het hun voorbeeld is. Vervolgens wordt van hen gevraagd dat ze zich inleven in het cruciale moment van de voorbeeldgever. De deelnemers vragen zich dan af: 'Wat zie ik mezelf in die situatie doen?' In de Schiphol-casus: zou ik net als de voorbeeldgever teleurgesteld zijn geweest, of niet, en om welke redenen?

Het is duidelijk dat het hier niet gaat om een identificatie met de ander. Dat zou immers strijdig zijn met het gesprek als zelfonderzoek. Het verplaatsen heeft betrekking op het je inleven in de situatie van de ander, niet in diens persoon. Daarbij luidt de vraag in eerste instantie: 'Wat zie ik mezelf in die situatie doen?' Niet: 'Wat vind ik dat ik zou moeten doen?' Of: 'Nu ik er lang over na heb kunnen denken, wat lijkt mij het beste om te doen?' Daar gaat het in deze fase niet om. Het gaat erom dat we onszelf serieus nemen zoals we zijn en onszelf, zoals we zijn, in die situatie verplaatsen. Dan stellen we de vraag: 'Wat zie ik mezelf in die situatie doen? Wat past bij mij?' Die vraag te beantwoorden veronderstelt een hoge mate van eerlijkheid, van je niet mooier voordoen dan je bent, van trouw blijven aan jezelf. Dat is niet eenvoudig, het vereist dat je je eigen oordeel kunt opschorten.

Wat houdt opschorten van oordeel in? Opschorten heeft in onze taal de figuurlijke betekenis van: tot een later tijdstip uitstellen. Zie zinswendingen als: 'De onderhandelingen werden opgeschort' of 'De rechtszaak werd opgeschort.' De intentie van het woord 'opgeschorten' is dat het proces (i.c. het onderhandelen of de rechtszaak) wel doorgaat, maar niet nu. Analog

hieraan houdt het opschorten van het eigen oordeel in dat we ons uiteindelijk wel een oordeel vormen, maar het uitstellen. Dat is een delicate aan gelegenheid, wij hebben immers maar al te gauw de neiging om wat een ander zegt in te kleuren met onze eigen ideeën en er een oordeel aan te verbinden. Dat komt, omdat we al zoveel eigen oordelen hebben en die zijn over het algemeen heel krachtig. Het is dus zaak om die eigen oordelen, de oordelen die we al hebben, 'op te schorten'. Opschorten is een oud Nederlandse woord uit de dertiende eeuw en betekent letterlijk het hoger optrekken en daardoor korter maken van de kleren, zodat ze bij het werken niet meer in de weg zitten. Dat is precies wat we bedoelen. Het gaat erom je oordelen, net als kleren, zodanig te dragen dat ze je tijdens het onderzoek, het werk, niet meer in de weg zitten. Let wel, we gooien onze oordelen niet weg, we doen niet alsof we ze niet hebben. Integendeel, het zijn en blijven onze oordelen; alleen zorgen we ervoor dat ze ons tijdens het onderzoek niet in de weg zitten. Leonard Nelson, grondlegger van de socratische methode in zijn moderne vorm, spreekt van een 'zurückhalten des Urteils'. Daarmee bedoelt hij niet alleen het 'voor je houden' (d.w.z. het niet uitspreken) van het oordeel, maar ook het voorkomen dat dit oordeel als het ware voordringt. Ook dat is een beeld dat we herkennen: onze oordelen dringen makkelijk voor en benemen ons daarmee het zicht op wat we willen onderzoeken.

Het opschorten van het oordeel heeft in de geschiedenis van de filosofie nog een andere component, namelijk het je onthouden van categorische uitspraken over wat in elk geval bestaat of in elk geval waar is. Het klassieke Griekse woord ervoor is *epochè*. Het werd gehanteerd door de sceptici uit de school van Pyrrho (vierde eeuw v. Chr.). In een tijd dat diverse dogmatische stelsels elkaar bestreden, bepleitten zij een algehele terughoudendheid in het doen van ferme uitspraken en wierpen zich op als voorvechters van grondig onderzoek ('sceptsis' geheten). Voor de duur van het onderzoek schortten zij hun oordelen zoveel mogelijk op. In hun opvatting is dit opschorten geen tijdelijke aangelegenheid, maar blijvend noodzakelijk. Elk oordeel (= instemming met een voorstelling als zijnde waar) is voorlopig. Veel later in de geschiedenis van de filosofie bepleit Edmund Husserl het tussen haakjes zetten van ons oordeel over het bestaan van zaken die geen 'dingen' zijn, maar die we in ons denken en onze taal behandelen alsof het dingen zijn. Denk bijvoorbeeld aan: ziekte, gezondheid, bewustzijn, ziel, persoon enz. Het geldt eigenlijk voor heel veel begrippen waarvan we maar al te gauw doen alsof het dingen met eigenschappen zijn, zoals werkdruk, marktwerking, kwaliteitszorgsysteem, referendum enz.

Verblijven in het ongewisse

DIALECTICA

Een voorbeeld van scepisis is het opschorten van oordelen. We voeren een meerdaags socratisch gesprek over de vraag: 'Verouderd kennis?' Dat lijkt een vreemde vraag. Wordt ons immers niet meermaals per dag voorgehouden dat kennis verouderd, en wel steeds sneller? Maar wat wordt dan bedoeld met kennis, en wat met verouderen? We gaan als waarachtige sceptici te werk, door een algemeen aanvaarde stelling ('Kennis verouderd') aan een kritisch onderzoek te onderwerpen. Koos brengt als voorbeeld in dat hij, dertig jaar geleden opgeleid als huisarts, maar al geruime tijd niet meer medisch praktiserend, een artikel las over een nieuwe behandeling van maagzweren, onder de titel 'Oude kennis is niet meer geldig'. Het gesprek richt zich op het onderzoek van wat er nu precies verouderd is en wat we onder 'verouderen' verstaan. Koos doet in de beschrijving van zijn voorbeeld een aantal stellige uitspraken. Zo zegt hij:

- als arts weet ik dat een groot deel van de ziektes vanzelf overgaat,
- het medisch model is onaangetast,
- 90% van mijn vakkennis is nog up-to-date,
- het is niet de taak van de overheid voor te schrijven welke kennis verouderd is.

Koos beschrijft vervolgens de schok die hij ervoer bij het lezen van het artikel: 'Shit, ik ben verouderd.' Hij voegt eraan toe: 'Ik wist het vooraf al, maar die publicatie had een grote impact. Voor die tijd had ik nog de keuze welke behandelmethode ik zou willen gebruiken, na die tijd niet meer. Het had professionele consequenties: ik moest me nieuwe methoden eigen maken. Wat me trof was dat ik moest wijzigen. Ik moest weer leren.'

We verplaatsen ons in de situatie van Koos, terwijl hij het artikel leest en zich realiseert dat zijn kennis uit de medische opleiding verouderd is. Als in een virtuele wereld stappen en kijken we rond, kijken naar onszelf en naar het standpunt dat we in die situatie innemen. We vragen ons af: zou mij ook op dat moment duidelijk zijn geworden dat mijn kennis van het behandelen van maagzweren verouderd is? Zo ja, dan heb ik met Koos een gemeenschappelijk punt van onderzoek: om wat voor kennis gaat het hier? En wat is 'verouderd'? Zo nee, dan richt het onderzoek zich op het verhelderen van de redenen om tot zo'n verschillend oordeel te komen.

De kunst van het verplaatsen is dat we ons niet vereenzelvigen met het denken van de ander, maar wel met de ander meedenken. Dat kan alleen als we een aantal oordelen die we in diens denken aantreffen, zoals de vier

genoemde stellingen, tussen haakjes zetten. We denken met hem mee, zonder dat we gecommitteerd zijn aan diens oordelen (zijn uitspraken, opvattingen en argumenten). We stappen als onderzoekers in diens positie en stellen ons daarin sceptisch, onderzoekend, op: we onthouden ons in eerste instantie van een oordeel over wat hij met stelligheid beweert. We staan er 'sceptisch' tegenover. We zeggen: 'Ik weet dat nog niet zo zeker; dat kunnen we onderzoeken.' We kiezen ervoor in het ongewisse te verblijven.

Vanuit die houding gaan we na wat kennis in dat voorbeeld voor ons betekent. Daarbij concentreren we ons op wat we ervaren en waarnemen als we ons verplaatsen in zijn situatie. We verkennen de impact van het lezen van het artikel. We onderzoeken de emotionele lading van het begrip 'verouderen'. We zien af van theoretische beschouwingen over kennis(ontwikkeling), maar gaan na wat dit begrip in de concrete praktijk van het voorbeeld voor ons impliceert. Op die manier proberen we de grondslagen van onze ervaring met en ons denken over de kwestie te verhelderen. We vergelijken onze eigen beelden met die van anderen. En aan het eind trachten we de essentie van het onderzoek onder woorden te brengen.

Benoemen van essenties

Aan het einde van een dialoog willen we graag oogsten. Wat heeft het gesprek opgeleverd? In de bespreking van het socratisch gesprek over Schiphol zijn we al ingegaan op de vraag wat telt als resultaat. Maar zelden leidt een dialoog tot de gemeenschappelijke beantwoording van de uitgangsvraag. Vanuit een optiek van instrumentele rationaliteit zul je dat als een gemis, als een falen duiden. Maar vanuit de optiek van 'vrije ruimte' en het onderzoek van de *logos* is dat helemaal niet aan de orde. Een bruikbaar resultaat bereiken was immers niet het doel van het gesprek. Doel was rekenschap geven, de *logos* verhelderen, toetsen van onze uitgangspunten, beelden en maatstaven, aan elkaar en aan wat gezag heeft. Vanuit die optiek is het creëren van vrije ruimte zelf al voldoende resultaat, en de verscheidenheid aan invalshoeken en inzichten die het gesprek oplevert een vorm van rijkdom.

Niettemin is het zinvol het gesprek een afronding te geven. Er zijn verschillende manieren om dat te doen: door samen te vatten, door aan te geven welke inzichten we gevonden hebben en welke vragen er nog openstaan, door de belangrijkste principes die het gesprek gestuurd hebben te formuleren. We geven hieronder een methode om dat laatste, het formuleren van principes, vorm te geven. Zij komt er in het kort op neer dat we

benoemen wat de essentie in de besproken kwestie is, of wat excellent handelen in zo'n situatie inhoudt, voorzover we daar op dat moment zicht op hebben.⁷

In de fase van de verplaatsing worden in een gesprek allerlei opvattingen, argumentaties, invalshoeken met elkaar vergeleken. Om daaruit de essentie te destilleren moet je niet alleen met je hoofd naar een kwestie kijken, maar ook met je hart en met je buik. In het eerste hoofdstuk zagen we dat zij de drie centra van motivatie vormen, en dat elk van hen gekoppeld is aan een van de kardinale deugden of excellenties: maat, moed en bezonnenheid. Tezamen zorgen zij voor balans, rechtvaardigheid. Om te achterhalen wat de essentie in een kwestie is, of wat excellent handelen in een situatie inhoudt, kunnen we de vraag stellen wat voor ieder van ons, als we ons verplaatsen, die excellenties concreet inhouden.

- Wat gaat mij aan mijn hart? Wat moeten we ter harte nemen?
- Welke moed is ervoor nodig om daaraan recht te doen? Wat moet er voor worden opgegeven (maat)? Wat moet je onder ogen zien (bezonnenheid)?
- Wat is er dus nodig voor het geheel (rechtvaardigheid)?

Beantwoording van deze vragen kan verhelderen op welke waarden en principes onze visie feitelijk gebaseerd is. Zij maakt het gesprek zeer persoonlijk, waardoor de betrokkenheid en de vriendschapshouding van een dialoog sterk naar voren komen. En zij stelt het onderzoek nog eens expliciet in het kader van de klassieke deugdenleer, van datgene wat gezag heeft voor ons. Meestal leveren deze vragen veel stof tot nadenken en tot verder praten op. Dat is eigen aan vrije ruimte-gesprekken. Socrates beëindigde veel zijn dialogen met de opmerking: 'Laten we er een andere keer verder over praten.'

Rekenschap geven

Socrates stelde zich als niet-wetende op, zolang hij zich in een gesprek omringd wist door zekere uitspraken over hoe het is. Zulke uitspraken wilde hij kritisch, scherpzinnig en grondig onderzoeken. Vanwaar deze drijfveer?, zo kunnen we ons afvragen. Was Socrates dan van mening dat, als je maar lang genoeg zocht, je 'het' antwoord zou vinden? In zekere zin wel; de dialoog is erop gericht de uitgangsvraag te beantwoorden. Weliswaar is dat een lange en moeilijke weg, en lukt het lang niet altijd om dat antwoord te vinden, of blijft het beperkt tot een klein onderdeel.

Maar toch: de inzet is het bereiken van een zodanig inzicht dat voor degenen die aan het gesprek hebben deelgenomen, de vraag beantwoord is.

Maar soms is het te betwijfelen of de vraag wel te beantwoorden is, niet zozeer door het gebrek aan tijd, maar door de aard van de vraag. Het hoogst haalbare lijkt het inzicht waarom een beantwoording van de vraag niet haalbaar is. Bijvoorbeeld, een werkgroep voor milieueducatie voert een meerdaags socratisch gesprek over de vraag 'Welke betekenis heeft de natuur voor ons leven?' Iedereen is overtuigd van de relevantie van deze vraag. Ook het fundamentele karakter ervan staat buiten kijf. Het wordt een boeiend gesprek, maar alle antwoorden op de vraag worden als onbevredigend ervaren, omdat ze natuur vanuit één perspectief bekijken. Het lukt ons niet om meerdere perspectieven tegelijk in één integraal antwoord onder te brengen. Wat wél lukt is een indringende verheldering van onze onvermogen een dergelijke vraag te beantwoorden.

De vragen waar het in een dialoog om gaat zijn lastige vragen. Kenmerk van deze vragen is dat ze ons ter verantwoording roepen. Het zijn vragen waar je je ongemakkelijk bij voelt, omdat je vindt dat je het antwoord moet weten, maar al vlug moet bekennen dat je er geen afdoende antwoord op hebt. Maar gaat het wel om een antwoord? Max Frisch, die in zijn dagboeken over 'lastige vragen' schreef, meent van niet. Hij maakt het onderscheid tussen een vraag beantwoorden en je tegenover een vraag verantwoorden. Dat onderscheid houdt het volgende in.

- a Als je een vraag moet beantwoorden, dan kun je zeggen dat je het antwoord niet weet; je kunt ook verwijzen naar iemand die het antwoord wel weet; ook kun je zeggen dat je voor het zoeken van het antwoord nu geen tijd hebt, of dat het je niet zo interesseert. Maar als je je tegenover een vraag moet verantwoorden, dan kun je je daaraan niet onttrekken. De ernst en het belang van de vraag verplichten je daartoe. In die zin zijn waarachtige vragen lastige vragen.
- b Als je een vraag hebt beantwoord, dan is de vraag daarmee – althans voor dat moment – opgelost; als het antwoord adequaat is, is het opnieuw stellen van de vraag niet relevant. Maar als je je verantwoordt, dan tast die verantwoording de vraag niet aan. Ook na de verantwoording blijft de vraag bestaan.

Het socratisch gesprek staat in het teken van je verantwoorden over je eigen denken, handelen en voelen, meer dan dat het erom gaat de vraag te beantwoorden.

Verslag en analyse van een socratisch gesprek

Soms maken we bij een socratisch gesprek gebruik van een argumentatie-analyse. Dat is een hulpmiddel om tussentijds of aan het einde van een gesprek zicht te krijgen op de structuur van de verschillende argumentaties. Zo'n analyse (maximaal twee A4'tjes) bestaat uit de volgende onderdelen.

- Een korte beschrijving van de kwestie
- Een korte beschrijving van het voorbeeld
- De kernbewering van de voorbeeldgever
- De belangrijkste in het gesprek aangevoerde argumenten daarvoor (het kleine verhaal)
- Alternatieve kernbeweringen van anderen met hun argumenten
- Eventueel: algemene principes waarop de argumenten zijn gebaseerd (het grotere verhaal, essenties)
- Een antwoord op de uitgangsvraag

We geven hier een voorbeeld van zo'n argumentatieanalyse, afkomstig uit een gesprek met opleiders en adviseurs, en laten zien hoe zo'n analyse kan worden ingezet om een onderzoek te preciseren en te structureren.

Kwestie

Ook voor opleiders en adviseurs geldt dat een kenmerk van vakmanschap is: weten wat wel en wat niet onder je vak valt, wanneer je wel kunt opleiden of adviseren en wanneer niet. Toch is die grens voor velen onduidelijk. Vandaar de vraag: wanneer hou je op met opleiden, met adviseren, of algemener, met helpen?

Casus

Een van de deelnemers gaf het volgende voorbeeld. Haar partner, Jesse, stond voor de keuze een nieuwe baan te nemen of zijn oude baan te houden. Hij was iemand die in het algemeen vermeed keuzes te maken, die altijd probeerde dat een ander voor hem te laten doen. Zo ook nu. Margot was van mening dat hij deze keuze zelf moest maken. Desalniettemin hielp ze hem met het afwegen van de voor- en nadelen. Lastig was dat zij zelf ook belangen had in het geheel. Jesse had namelijk aanzienlijk minder reistijd als hij voor de nieuwe baan koos, dat was een voordeel voor haar.

Maar Jesse kon steeds geen keuze maken, en bleef de keuze naar haar toeschuiven. Na verloop van tijd begon Margot te merken dat ze deze beslissing als een last ervoer, als háár last. Het kostte haar heel wat energie

met zijn besluiteloosheid bezig te zijn. Dat was het moment waarop ze besloot te stoppen met helpen. Ze wilde er niet langer met hem over praten. Niettemin bleef hij haar advies vragen. Maar zij hield het af, ze raadde hem aan met andere mensen te spreken. Dat heeft hij inderdaad gedaan. Op zeker moment helde hij over naar de keuze voor de nieuwe baan, hoewel er in zijn huidige net nieuwe en leuke collega's waren gekomen. Toen wilde zijn nieuwe werkgever een definitief antwoord. Op de dag dat hij dat antwoord moest laten weten belde Jesse Margot vijf maal. Tenslotte zette zij haar telefoon uit.

Margot stopte hier met helpen. Was dat het juiste moment? Of had ze beter eerder kunnen stoppen? Of later? En waarom? De deelnemers verplaatsten zich in haar positie en wisselden argumenten uit. Daar eindigde het eerste gesprek. Als huiswerk voor de volgende keer zetten alle deelnemers hun analyse van het gesprek in een verslag. De gespreksleider verzamelde de verslagen en ordende de inhoud rond de drie verschillende beweringen die centraal stonden in het huiswerk. De eerste bewering is die van Margot. Deze wordt ondersteund door argumenten van haarzelf en van anderen. De twee andere beweringen geven posities van andere deelnemers weer. We geven de argumenten in zo'n analyse nummers om er in het gesprek makkelijker naar te kunnen verwijzen.

Bewering 1

Hier moet je ophouden met helpen.

Argumenten

- 1 De hulp brengt niet langer een ontwikkeling op gang (inzicht, gedrag).
- 2 Je hebt alles gedaan wat je kan.
- 3 Het steeds weer hulp vragen is voor jou als hulpgever een serieus probleem.
- 4 Jesse blijkt zijn verantwoordelijkheid niet te kunnen nemen.
- 5 Als je gedwongen wordt de richting van iemands leven te bepalen, dan moet je daar niet aan meewerken.
- 6 Ik kan mijn eigen belang niet buiten beschouwing laten.
- 7 Ik wil niet een verkeerde keuze maken.
- 8 Het wordt op mij afgewenteld; we lossen het niet meer samen op
- 9 Ik heb niet genoeg kennis om achterliggende oorzaken aan te pakken.

Bewering 2

Hier moet je niet ophouden met helpen.

Argumenten

- 10 Het gaat hier om iemand die in het algemeen geen keuze kan maken; dit is een probleem met bredere reikwijdte.
- 11 Als iemand zijn verantwoordelijkheid niet blijkt te kunnen nemen, dan zou ik hem blijven stimuleren dat wel te doen.
- 12 Als ik merk dat afwegingen maken op een rationele manier geen effect heeft, dan zou ik voorstellen op een andere (meer intuïtieve) manier tot een keuze te komen.
- 13 Je kunt hem doorverwijzen naar een ander om erachter te komen waarom hij zo moeilijk tot een keuze komt.
- 14 Het gaat (nog) niet ten koste van je relatie.

Bewering 3

Er is hier geen sprake van al dan niet ophouden met helpen.

Argumenten

- 15 Het gaat hier om een gezamenlijk probleem, niet om iemand die een ander helpt.
- 16 Jesse zag het niet als zijn probleem, dus is er geen echte hulpvraag.

Dit overzicht was het vertrekpunt voor de volgende gespreksbijeenkomst. Het was uit de verslagen duidelijk dat in de groep geen overeenstemming bestond: sommigen vonden dat je moest doorgaan met helpen, anderen meenden dat Margot terecht was gestopt, nog anderen vonden dat de probleemstelling onjuist was (dat het voorbeeld niet bij de vraag paste). Maar wat waren de onderliggende opvattingen die tegenover elkaar stonden? En wat waren van alle redenen die genoemd werden de doorslaggevende? Om die boven tafel te halen gaven we de deelnemers de opdracht om hun argumentatie aan te scherpen met behulp van het syllogisme.

Syllogisme

Volgens het klassieke syllogisme bestaat een redenering uit drie elementen:

- a een aantal feiten die leiden tot
- b een handeling, ervaring of oordeel, op grond van
- c een aantal vooronderstellingen of rechtvaardigingen. Het standaard voorbeeld van een syllogisme is de volgende redenering:

- Alle mensen zijn sterfelijk. (major premisse)
- Socrates is een mens. (minor premisse)
- Dus: Socrates is sterfelijk. (conclusie)

Deze redenering is progressief: vanuit een algemene regel (major premisse) en een specifiek gegeven (minor premisse) wordt naar een conclusie geredeneerd. Het onderzoek in een socratisch gesprek is regressief, het begint bij de conclusie (een handeling, ervaring of oordeel), zoekt binnen de gegeven omstandigheden (minor premisse) de algemene regels die daaraan ten grondslag liggen (major premisse) en toetst of deze gerechtvaardigd zijn. Bijvoorbeeld.

- Ik ben opgehouden Jesse te helpen. (conclusie)
- Want het steeds weer hulp vragen begon voor mij als hulpgever een serieus probleem te worden. (minor premisse)
- Als je zelf problemen begint te krijgen met hulp geven, dan moet je ophouden. (major premisse)

De vraag is natuurlijk of deze redenering juist is. Kloppen de feiten? Is de major geloofwaardig? Geldt de major? En valt de conclusie rechtstreeks af te leiden uit deze combinatie van major en minor? Of moeten er wellicht andere premissen aan toegevoegd worden? In de tweede gespreksbijeenkomst kreeg iedere deelnemer de opdracht een sluitend syllogisme voor de eigen conclusie uit te schrijven. Als eerste syllogisme kwam in dit geval het volgende op de flip-over:

- Conclusie: Ik ben gestopt met helpen door niet langer met Jesse over de keuze te praten. Want:
- Minor: De hulp had geen effect, en
- Major: Als hulp geen effect heeft, dan kun je er beter mee stoppen.

Hier ontstond een discussie over de minor: hoe weet je dat hulp geen effect heeft? Daarop scherpte men deze minor aan door een ondersteunend syllogisme te formuleren.

- Conclusie: Je weet dat de hulp geen effect heeft. Want:
- Minor: Jesse blijft terugkomen, en
- Major: Als iemand om hulp blijft vragen, dan heeft die hulp blijkbaar geen effect.

Het is natuurlijk de vraag of deze major een afdoende onderbouwing is. Maar in het gesprek kwam eerst de eerdere major onder vuur te liggen. Is het inderdaad zo dat je maar beter kunt stoppen met helpen als je hulp geen effect heeft? Nee, oordeelden enkelen, dat mag alleen als je zeker weet dat andere vormen van hulp die tot je beschikking staan ook niet zullen helpen. Vervolgens wierp men kritische vragen bij de tweede major op. Dat iemand steeds terugkomt om hulp te vragen hoeft niet te betekenen dat de hulp geen effect heeft. Het kan juist duiden op een positief effect. Jesse kwam toch niet voor niets weer bij Margot terug? Misschien moest je in de positie van Margot wat geduld opbrengen, misschien beschouwde Jesse die gesprekken als een noodzakelijk steuntje in de rug. Naar aanleiding daarvan formuleerde Margot een nieuwe conclusie, voorzien van een nieuwe minor.

- Conclusie: Ik stop met mijn manier van helpen (praten over de keuze) en ik zie ook af van het aanbieden van andere hulp. Want:
- Minor:
 - a Mijn manier van helpen leidt niet tot het maken van een keuze.
 - b Andere manieren van helpen (bijvoorbeeld het opsporen van de achtergronden van zijn algemene besluiteloosheid) accepteert hij niet.

Dat leidde tot een nieuw onderzoek van de casus: klopte deze weergave van de feiten? Zijn het eigenlijk wel feiten? Of zijn het alleen vermoedens? En hoe zou de major premisse moeten luiden die nodig is om de conclusie te kunnen rechtvaardigen op basis van deze 'feiten'? Maar in plaats van die te formuleren, stelden anderen een nieuwe major op voor de tegengestelde conclusie, dat je hier beter nog niet kon stoppen met helpen. Want:

- Contra major: Als je waarneemt dat de hulpvrager nog niet geleerd heeft zijn keuze zelf te maken én dat wel wil, dan moet je hem daarmee (blijven) helpen.

Hier zit de moeilijkheid in de minor premisse. Want deze major maakt duidelijk dat bij de keuze al dan niet te stoppen met helpen de wilfactor een rol van belang speelt. Maar in hoeverre is er in de casus feitelijk sprake van willen bij Jesse? In hoeverre kan iemand die niet kan kiezen wel geholpen willen worden? Is dat niet zelf ook een keuze? En wat betekent dat voor het 'helpen'? Dit waren (enkele van) de onderliggende vragen waar de tegenstelling in de groep om bleek te draaien. Tegen het einde tekende

zich een consensus af over de laatste major premisse, het principe dat je alleen iemand moet helpen die geholpen wil worden. Dat was een onderdeel van het grotere verhaal, een essentie. Maar er bleef verschil van mening bestaan over de minor, de vraag of je er in dit geval vanuit kon gaan dat Jesse inderdaad wilde leren zelf een keuze te maken.

Duidelijk is dat een argumentatieanalyse, de poging de kern van de redenering weer te geven in een sluitend syllogisme, het onderzoek structureert en een aanzienlijke verscherping in de argumentatie teweeg kan brengen.

NOTEN

- 1 Zie hoofdstuk 6 voor een uitvoeriger beschrijving van Plato's Vormleer.
- 2 Zie voor een uitgebreidere behandeling van dialectische technieken en de socratische dialoog Jos Kessels, *Socrates op de markt. Filosofie in bedrijf*, Boom, Amsterdam, 1997.
- 3 Zie voor een uitvoeriger beschrijving van deze elenchus (letterlijk weerlegging, beschaming) en zijn functie in de socratische methode *Socrates op de markt*, p. 57-62.
- 4 Vgl. wat we in hoofdstuk 1 schreven over *auctoritas*, p. 26
- 5 Friedrich Nietzsche, *Voorbij goed en kwaad*, De Arbeiderspers, Amsterdam, 1999, § 1.
- 6 Zie voor een uitvoeriger behandeling van dit punt Socrates op de markt, hoofdstuk 6, Socrates' opvatting van kennis. Over de verhouding tussen theorie en praktijk.
- 7 In termen van de socratische methode en het zandlopermodel is dit de overgang van het regelniveau naar het niveau van principes. Zie *Socrates op de markt*, p.199-204.

De onderstaande gespreksregels zijn grotendeels geformuleerd door een van de grondleggers van het hedendaagse socratische gesprek, Gustav Heckmann.

- 1 In het gesprek wordt nagedacht over een fundamentele vraag op basis van wat de deelnemers ervaren hebben, niet van wat ze gelezen of gehoord hebben (geen beroep op autoriteit of op anderen).
- 2 Dit nadenken is een 'werkelijk zichzelf onderzoeken'. Dat wil zeggen, wanneer een deelnemer twijfels heeft over het onderwerp dat ter discussie staat, dan moet hij die uitspreken. Maar heeft hij na zo'n zelfonderzoek geen twijfels meer, dan moet hij ook geen twijfel voorwenden (geen hypothetische gesprekken).
- 3 De deelnemers moeten moeite doen zich begrijpelijk uit te drukken, maar tegelijk zo beknopt zijn dat een gesprek mogelijk wordt. Dat wil zeggen, zij moeten 'het lange betoog' maar voor een andere keer bewaren (geen monologen).
- 4 Iedere deelnemer moet zich niet alleen op zijn eigen gedachten concentreren, maar zich inspannen ook die van de ander te begrijpen. Om te bereiken dat nauwkeurig wederzijds begrijpen totstandkomt, kan de gespreksleider op ieder moment een deelnemer vragen in eigen woorden te herhalen wat een andere deelnemer naar voren heeft gebracht (controle van communicatie).
- 5 Gedachten over fundamentele vragen worden vaak in algemene of abstracte uitspraken uitgedrukt. Of iemand daarbij iets duidelijk denkt, dat wil zeggen of zijn uitspraak meer is dan woorden, blijkt pas wanneer hij in staat is het algemene of abstracte toe te lichten aan concrete, voor de deelnemers ervaarbare voorbeelden. In het gesprek wordt elke algemene of abstracte uitspraak aan deze test onderworpen (concreetheid).
- 6 Het onderzoek van een fundamentele vraag is niet afgesloten zolang ten aanzien van die vraag onder de gespreksdeelnemers nog elkaar tegensprekende opvattingen worden aangehangen (streven naar consensus).
- 7 Om overzicht te houden over het gesprek moeten de beschikbare hulpmiddelen ten volle benut worden. Dat zijn vooral het systematisch vastleggen van uitspraken en het onderscheid tussen zaakgesprek, strategiesprek, metagesprek (methodische aanpak).

Gespreksregels kunnen geïntroduceerd worden door erop te wijzen hoe het eigenlijk zou moeten, maar ook door te 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.
- 7 Ga ervan uit dat het heden net zo is als het verleden altijd was.
- 8 Zoek niet uit wat iemands intentie is, maar presenteer een weerlegging als een uitgemaakte zaak.