

## Vrije gesprekken

Het socratische gesprek en andere vormen van vrije gesprekken, beogen dat de deelnemers zichzelf bekwamen in beter, anders, grondiger nadenken. De bedoeling is dat zij gevoel krijgen voor het gewicht van woorden. Dat ze zien hoe cruciaal goed luisteren en helder spreken zijn. Dat ze oefenen in het stellen van goede vragen. Dat zij zich bewust worden van de eigen aannames en vooroordelen, en hoe die doorwerken in hun manier van kijken, interpreteren en begrijpen. Dat ze inzien dat het de moeite loont anders te leren kijken, als alternatief voor de geroutineerde manier van waarnemen. Dat ze de verschillen ten opzichte van anderen als bron van creativiteit omarmen. Dat ze inclusief denken beschouwen als een persoonlijke kwaliteit. Dat ze zichzelf - in stilte of geholpen door de anderen - onder de loep nemen en beter gaan zien hoe de dingen bij henzelf werken. Dat ze zichzelf centraal durven stellen in hun eigen onderzoek, verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen denken en voor de woorden die ze spreken. Dat ze hun zelfkennis opkrikken als sleutel tot verandering. Dat ze geduldig zijn en niet (te) snel naar het antwoord, de conclusie of de beëindiging van het gesprek verlangen. Dat ze de verwarring in het onderzoek kunnen verduren, want heel vaak zijn de dingen die iemand zegt over een ervaring of een grondprincipe helemaal niet duidelijk. 'Wat bedoel je?' is een wezenlijke vraag die in een socratisch gesprek zonder irritatie gesteld kan worden. 'Wat bedoel ik zelf?' is net zo welkom, omdat onze eigen woorden voor onszelf net zo verwarrend kunnen zijn als voor een ander. En als een vraag wordt gesteld, mag er over een antwoord even - of lang - worden nagedacht. Wie nadenkt laat zijn beurt niet voorbijgaan maar gebruikt de mogelijkheid tot denken - wat nogal logisch lijkt maar het in de dagelijkse praktijk vaak niet is. De kwaliteit van het gesprek zit niet in het tempo van het spreken maar in de kwaliteit van de woorden. De stilte die kan vallen als iemand nadenkt, is hier geen ongemakkelijke situatie maar een uitnodiging om te wachten op het moment dat het wél zinvol is te gaan spreken. Op die manier is er ook ruimte voor emoties die mensen het spreken kunnen ontnemen of op een andere manier aanleiding geven tot reflectie. Als het gevoel spreekt kan er reden zijn tot een nadere bezinning op de vraag wat er precies gebeurt en wat de emotie te vertellen heeft. Kennis zit niet alleen in het hoofd, het hart kan boekdelen spreken als het de ruimte daarvoor krijgt. Emoties zijn in die zin feiten die zich voordoen en die mee behoren te doen in het onderzoek. Ze zijn er: wat doen ze, wat betekenen ze, wat moeten we er mee? Ze zijn een vorm van irrationele kennis die volgens de rationele of analytische benadering maar moeilijk te ontsluiten valt. Hoe ze zich alsnog kunnen openen om iets van te leren, om wijzer van te worden, zal moeten blijken in het gesprek door aandacht, zorgvuldigheid, respect en opgebracht geduld.

Dit heeft alles te maken met een opvatting van kennis. Kessels staat daar uitvoerig bij stil in *Socrates op de markt*. Kennis die niet doorwerkt in het handelen, noemt hij geen echte kennis. Die misvatting zien we bijna dagelijks aan het werk in allerlei organisaties. Mensen krijgen te horen dat iets belangrijk is, dat ze het moeten vertalen naar hun werkprocessen en vervolgens stellen we vast dat dit niet of te beperkt gebeurt. We citeren Kessels uitvoerig op dit punt, omdat het zo helder laat zien waarom we ook voor de ontwikkeling van ambtelijk vakmanschap dialectiek nodig hebben. Want waarom zien we dat zelfs goed onthouden informatie te vaak niet effectief doorsijpelt in gedrag?

*‘Dit probleem hangt nauw samen met het (...) verschijnsel dat wij kennis vaak beschouwen als iets externs, een geheel van vrijblijvende ideeën of in boeken opgeslagen wetenswaardigheden, in plaats van als een conceptuele structuur die nauw verweven is met ons eigen handelen, onze houding, onze hele persoonlijkheid. Wij zijn gewend geraakt wat iemand weet te beschouwen als losstaand van wie of wat hij is. Daarom is het geen wonder dat veel van onze kennis onwerkzaam is. Zij zit immers alleen in ons hoofd, zij is niet geïntegreerd in ons handelen. Pas door dit schijnleren te ontmaskeren en te scheiden van wat wij werkelijk weten, ontstaat de mogelijkheid dat onze kennis werkelijk effectief wordt. Maar dat is iets wat een ander niet voor ons kan doen, het kan alleen door onszelf gedaan worden. Daarvoor moeten we zelf nadenken, zelf argumenten afwegen, zelf onze eigen kennis onderzoeken, ook als groep. Ook hiervoor is dialectiek onontbeerlijk.’*

Daarom is het voeren van socratische gesprekken waarin de dialectiek volop beproefd en benut kan worden, een relevante reactie op de problemen die we bij de overheid signaleren. Als het waar is dat onze manieren van denken en doen, dat onze gewoontes en onze werk- en leercultuur toe zijn aan een grondige herijking, dan is het van groot belang dit type didactische inzichten te benutten voor het ontwerpen van een adequate aanpak. Het starten en doorontwikkelen van een omvangrijke socratische dialoogcultuur is daarom een aan te bevelen aanpak.

De veronderstelling is dat werkers door de beschreven vrije, socratische gesprekken betere werkers worden, omdat ze - kortweg - beter leren ‘mensen’, zoals Aristoteles dat noemde. Het vrije, socratische gesprek is dus niet uit op snelle conclusies, efficiënte afspraken of concrete plannen om uit te voeren. Ze wil de wijsheid van de deelnemers helpen vergroten door op gestructureerde wijze ruimte te bieden voor grondig, anders, concreet en precies nadenken. Door ontvankelijk te zijn voor genuanceerde reflectie en fijngevoelige bezinning. Door kennis in de volle rijkdom te ontsluiten zoals die bij mensen min of meer van nature beschikbaar is. Vrije gesprekken zijn goed begeleide uitwisselingen van persoonlijke en intieme ervaringen, oprechte vragen en kwetsbare

ideeën. Ze hebben geen ander doel dan spreken over, en reflecteren op leven en werk. Dat kan leiden tot collectief leren, tot een organisatiecultuur die wijzer is, ethisch sterker. En effectiever - ook dát. De lijst met mogelijke vragen die er toe doen is eindeloos.

*Hoe gaat het met ons, met jou, met mij? Gaat het goed? Wat is goed voor jou, wat betekent dat voor mij, hebben we een gezamenlijk idee van wat goed is? Welk leven leiden we - hier op kantoor of daar langs de weg - en welk werk verrichten we? Passen onze ideeën over goed samenwerken en wat we feitelijk doen bij elkaar? Op welke manieren werken we, hoe waarderen we dat en hoe verhouden we ons daarin tot andere mensen? Is dat anders in privé dan op het werk? Is dat goed en handig of onverstandig en lastig? Wat leren we van de omgang met collega's, cliënten, familieleden, bestuurders, politici, opdrachtgevers, vrienden, burgers, chefs, vreemdelingen, studenten, gepensioneerden, burens, toezichhouders, journalisten, opposanten, belangengroepen, beleidsmakers, kiezers, kinderen, en zo verder? Zijn we steeds onszelf, vervullen we rollen, kunnen die samengaan, waar zitten de spanningen en waar ontstaat de synergie? Doen we het goed in de ogen van de mensen voor wie wij werken? Wie zijn dat eigenlijk? Bij wie ligt onze loyaliteit en klopt dat? Weten wij wat zij nodig hebben om het goed te hebben? Doen wij in hun ogen ons werk goed? Bevordert ons werk hun goede leven? Zijn we zelf gelukkig op het werk? Waarom is dat? Kan het beter?*

Voor al dergelijke vragen bestaan geen goede of juiste antwoorden. Het is geen wetenschap, het is ethiek. Het is leren van elkaars antwoorden en perspectieven. En van zelfinzicht. Het is wat Aristoteles niet-noodzakelijke kennis noemde, waarmee hij niet bedoelde dat het kennis betreft die onnodig zou zijn. Het betreft hier kennis die niet wordt veroorzaakt door een natuurwet die wetenschappelijk vast te stellen valt. De geest is aan het werk, zeggen we Hannah Arendt na. Het is ethiek. Dan gebeurt er van alles, tussen mensen onderling, maar wat precies?

### **Om te leren deugen**

Een krachtig houvast is de deugdethiek van Aristoteles, praktisch en goed te begrijpen.

In die ethiek is het de kunst met het eigen gedrag het midden te raken. Dus niet te weinig doen noch teveel. Boos? Prima, maar wees dat in de juiste mate, op het juiste moment tegenover de juiste persoon. Overdrijf het niet, doe jezelf ook niet tekort. Doe precies genoeg. Dat is voor elk mens, voor elke situatie en voor elk moment weer anders. Het valt niet uit te rekenen, je moet er naar op zoek en dan inschatten hoe je raak kunt schieten. De boogschutter is hier de metafoor die Aristoteles gebruikt. Want

hoe weet die eigenlijk op welke manier de boog gespannen moet worden, hoe de wind zal meedoen, hoe groot de afstand is tot het doel, hoe zwaar de pijl is en wanneer die zal dalen, in welke richting en met welk tempo het doel eventueel beweegt en hoe dan alsnog het midden ervan getroffen kan worden? Om raak te schieten is een hele precieze vorm van kennis en inzicht nodig. Het draait hier om echte, toegepaste wijsheid. Het is vakmanschap in de rijkste zin van het woord, een samenballing van talent, routine, kennis, kunde en intuïtief weten.

Als het gaat om het treffen van het juiste midden in werk- en levensvragen, gaat het niet om de optelling maar des te meer om de vertelling. We bedoelen niet de verhaaltjes voor de vaak, het praten om het praten. We bedoelen consistente en goed geformuleerde betogen die echt bij ons passen omdat we ze formuleren na een grondig onderzoek van persoonlijke ervaringen in leven en werk. We bedoelen consistentie van denken en doen, zodat ons handelen net zo duidelijk voor zichzelf spreekt als de woorden die we denken en uitspreken. Onze taal moet zeggen wat we bedoelen en overbrengen wat de ander zou moeten weten. Ons spreken en doen moet ráák zijn.

Voor de ethiek is ons wetenschappelijk vermogen, de kennis die *epistème* werd genoemd, niet genoeg. Na de objectieve feiten is het aan ons *ethos*, onze moreel gevormde grondhouding van waaruit we op een natuurlijke manier hebben leren handelen. Hier komt het aan op de praktische kunde en levenswijsheid. Het is deze *phronêsis* die verradt of we in praktische zin tot wijze besluiten en goede projecten kunnen komen. De spitsvondigheid van het verstand doet net zozeer ter zake als de emotionele reflectie, de beheersing van lijf en leden, de controle onder moeilijke omstandigheden en de beheerste concentratie wanneer het erop aankomt. Ethiek is wellicht ongrijpbaar - waarom willen we toch altijd dingen waar we grip op kunnen krijgen? - maar wel degelijk te trainen. De dialoog in al zijn variaties is, naast de dagelijkse werk- en leefpraktijk, daartoe hét middel. Het is ook hét middel om te reflecteren op de praktijk en zodoende de gepraktiseerde ethiek te expliciteren, waarna het onderzocht, besproken en bijgesteld kan worden. Het gesprek is nodig om te leren over en van onze eigen ethiek.

Omdat we in de speciale setting van een vrij gesprek geen andere doelen nastreven dan de uitwisseling van gevoelens, gedachten en inzichten over het onderwerp dat de gespreksdeelnemers op dat moment bezighoudt, spreken we in dit verband van 'vrije ruimte'. Het is een afgesproken eenheid van tijd die is gevrijwaard van een taak, plicht, deadline, opdracht of routinematige handeling. Het gesprek dat in die vrije ruimte plaatsvindt, heeft niet een vooraf afgesproken uitkomst, zoals 'enkele concrete acties' of 'overeenstemming over de conclusies'. Dergelijke doelen of afspraken worden expliciet buiten de deur gehouden, om te voorkomen dat de deelnemers belast zijn. Ze moeten niet bezet zijn door een verantwoordelijkheid of gehinderd door een taak die

ligt te wachten. Ze moeten vrij kunnen zijn en daardoor vrij kunnen denken en vrij kunnen spreken. Het is een principiële punt.

Dit niet-doelgerichte karakter van deze gesprekken onderscheidt ze van (alle) andere vormen van overleg die wél ergens toe moeten leiden. Onze agenda's staan er vol mee. Er is niks mis mee maar ze zijn niet genoeg om de ethiek te laten spreken. Daarom moet dit doelloze strikt worden bewaakt, anders hebben de dialogen zoals ze hier bedoeld zijn onvoldoende toegevoegde waarde. Doelloos betekent niet nutteloos. Vrij betekent niet vrijblijvend. In ethisch zin is het van grote betekenis. En verplichtend. We parkeren dus de gebruikelijke gespreks- of vergaderdoelen gedurende dat vrije moment, tijdens dat gesprek. We vergeten dergelijke resultaten, doelafspraken en aangegane verplichtingen dus niet, maar deze zijn 'even' niet dominant. We maken ze even niet leidend en niet bepalend.

Gesprekken in de vrije ruimte hebben weliswaar geen doel maar wel degelijk een concrete en bepaalde bedoeling, namelijk een onderzoek naar een vraag die van groot belang blijkt voor het *welzijn* van de deelnemers. Dit belang is geborgd omdat de groep ter plekke kiest wat het thema van dat betreffende gesprek zal zijn. Of omdat de deelnemers hebben ingetekend op een sessie waarvan het openingsthema vooraf is bekendgemaakt. Deze belangstelling voor en betrokkenheid bij de vraag of het thema is opnieuw een principiële punt. Het is onmogelijk om niet betrokken te zijn bij het onderwerp en wel op een zinvolle wijze deel te nemen aan een gesprek. Deelnemen betekent immers luisteren, vragen stellen, nieuwsgierig zijn. Wie dat niet kan opbrengen kan niet geëngageerd zijn aan de kwaliteit van het gesprek. De ervaren gespreksleiders zullen daarom met de deelnemers net zolang zoeken naar een geschikt thema of een passende vraag die wél voldoet aan dit criterium van betrokkenheid. Dit zoekproces is op zichzelf al zinnig, omdat we van elkaar horen wat er speelt en waar mensen blijkbaar (wel) mee bezig zijn.

De reden waarom dit *commitment* zo belangrijk wordt gevonden is duidelijk en overtuigend: de gesprekken zijn nergens anders voor bedoeld dan dat de deelnemers zelf wijzer worden, een nieuw inzicht ontwikkelen, anders leren kijken naar zichzelf, de ander of het werk. Wie deze persoonlijke betrokkenheid niet ervaart bij de thematiek of de vraag die onderwerp van gesprek is, zal niets leren en niet wijzer worden. Wie niet wil, leert niks. In reguliere werkoverleggen of besluitvormende gesprekken accepteren we het als mensen niet persoonlijk betrokken zijn. Zolang ze maar 'goed functioneren, hun taken uitvoeren, hun verantwoordelijkheden pakken'. De vraag is natuurlijk of het ook in die setting toch niet slecht kan uitpakken als mensen niet (echt) betrokken zijn. Welk verlies accepteren we dan eigenlijk? Maar het is niet de gewoonte in het reguliere werk het persoonlijk commitment per gesprek (elke keer opnieuw) te toetsen. Dat

gebeurt dus wel in een vrij, goed gesprek - expliciet en telkens opnieuw. Dat dient geen ander doel dan de persoonlijke ontwikkeling van elke deelnemer mogelijk maken.

Het gespreksthema dat de groep kiest of dat eventueel vooraf is geagendeerd, vormt dus het vertrekpunt van het gesprek. We beginnen ermee, als opstart. Maar dat kan snel of langzaam alsnog veranderen, omdat de dynamiek van het gesprek de deelnemers op een andere, betere of meer interessante richting kan brengen. De mate van betrokkenheid van de deelnemers is dus zeer bepalend voor het onderwerp dat uitgediept zal worden. Het moet hún onderwerp zijn.

Er is wel een bepaalde grondthematiek die in elk gesprek meedoet. Het draait in zekere zin telkens om de vraag wie we zijn en hoe we met anderen willen of moeten samen leven en samen werken. Deze thematiek is evenwel te algemeen om als concreet gespreksonderwerp te dienen. Daarom zoekt een groep naar een relevante toespitsing ervan op een kwestie die de mensen bezighoudt. Dat kan bijvoorbeeld gaan om de onderlinge teamverhoudingen als de gespreksdeelnemers samenwerken. 'Halen we bij elkaar het beste naar boven?' Als de groep breder is samengesteld kan bijvoorbeeld de cultuur van het departement aan de orde komen, verder toegespitst op het onderwerp dat meer specifiek aandacht vraagt. Bijvoorbeeld de verstarring in de organisatie: 'Waarom wint de routine het voortdurend van de vernieuwing?' Of het gebrek aan tegenspraak: 'Welke waarheid moet gezegd maar blijft verborgen?' Of de overdaad aan verandering en verlangde flexibiliteit: 'Wat is de betekenis van onze traditie en geschiedenis?' Of de drukte en de werklust - wat niet elkaars synoniemen zijn: 'Is drukte een kwestie van beter plannen?' Of de rol van de expertise in het vakdepartement: 'Waarom hebben generalisten en niet de experts de sterkste beslissingen?' De onderwerpen en vragen zijn slechts voorbeelden om iets van de te verwachten thematiek te kunnen schetsen. Elke vraag kan gemakkelijk een verdiepende vervolgvraag krijgen. Of een tegengesteld alternatief. Of een vraag die eigenlijk uit een ander vaatje tapt. Mogelijke vaatjes zijn: de mens- en maatschappijopvatting die in het beleidswerk zit versleuteld, de verhouding van ambtenaren ten opzichte van politiek-bestuurders, de moeizame uitvoerings- en handavingspraktijken, individuele ethiek versus teammentaliteit, opdrachtnemers en hun autonome verantwoordelijkheid, de (in)consistentie van beleidsinhoud en organisatiecultuur. De lijst is niet limitatief, dat is immers de essentie van vrije gesprekken: die gaan over alles dat de deelnemers aan het hart gaat.

## Diverse vormen

De socratische dialoog is niet de enige vorm waarin een vrij gesprek gestructureerd kan verlopen. Naast deze vorm en de inductie-methode die we van tv kennen, zijn er andere

invullingen mogelijk. We kunnen grofweg drie soorten of grondvormen onderscheiden die collectief leren ondersteunen.

In *socratische dialogen* zoeken we antwoorden bij een gewichtige vraag aan de hand van concrete, persoonlijke ervaringen. We zoeken in de ervaring naar verborgen inzichten en morele principes die blijkbaar aan het werk zijn. We brengen een karakteristieke ervaring minutieus in beeld en verplaatsen ons in de betreffende situatie. We vertellen elkaar hoe verschillend we in die omstandigheid wellicht zelf zouden denken, voelen en handelen. We leren onszelf kennen op een bijzondere manier.

In *morele beraden of ethische dilemmagesprekken* verkennen we de aard van de spanning die in een bepaalde situatie of bij een bepaald voorval onoplosbaar blijkt te zijn. We zoeken naar een passende, ethische verantwoording van genomen of te nemen beslissingen. Het beraad is erop gericht de morele kwesties en vragen onder ogen te zien, openhartig te bespreken en dialogisch te onderzoeken. Het kan bedoeld zijn om de kwaliteit van beslissingen te beoordelen, maar kan ook gericht zijn op het verhelderen, begrijpen en onderzoeken van elkaars posities en standpunten.<sup>302</sup>

In *filosofische onderzoeken* verkennen we welke aspecten een rol spelen bij een vraagstuk of kwestie en zoeken we naar een richtinggevende visie die we als 'goed' kunnen kwalificeren. We kunnen hiervoor verschillende werkvormen kiezen, of combinaties van elementen uit de socratische methodiek en de morele beraden. In de Nederlandse filosofische praktijk zijn vele werkvormen in omloop. Het *Vrije Ruimte-praktijkboek* - dat als tweelingdeel is verschenen bij het theoretische boek *Vrije Ruimte* van Kessels c.s. - bevat vele voorbeelden.<sup>303</sup>

In al deze varianten is dus niet de theorie dominant, noch het wetenschappelijk discours, maar het menselijk inzicht waarover iedereen beschikt, plus het vermogen om hierover met elkaar in contact te komen en het gesprek aan te gaan. Het bouwt voort op een soort oerkennis van goed en fout, beter en slechter, waarover mensen blijkbaar beschikken. De methoden en werkvormen doorbreken onze reguliere manieren van denken en spreken. Dankzij vormvastheid en het gedisciplineerd toepassen van de structuur en gespreksregels, worden de deelnemers geholpen anders te kijken, te denken, te spreken. Mede hierom is de kwaliteit van de gespreksleiding van groot gewicht.

Een heel bijzondere vorm is het zogeheten kralenspel, ontwikkeld door Jos Kessels, ook wel *eidoskoop* genoemd, van *eidōs*, idee of vorm, en *skōop*, ergens naar kijken.<sup>304</sup> Het is de bedoeling het goede idee, in de zin van Plato's filosofie, op het spoor te komen. Volgens Plato bestaan de ideale vormen alleen in de abstracte ideeënwereld. Daar is een cirkel echt rond, in het echte leven is er altijd een minuscule, door materie veroorzaakte afwijking. Ons idee van 'het goede' is perfect, onze praktijken zijn dat nooit. In

het kralenspel probeert men bij een vraag of kwestie een goed, perfect idee te vinden dat richting kan geven aan het praktisch handelen. Deze methode stelt tien standaardvragen ('kralen' genoemd) rondom een kwestie die een persoon of een team wil onderzoeken. Het doel is: inzicht krijgen in de eigen situatie, de richting bepalen die in het handelen leidend moet zijn en een visie of een idee ontwikkelen dat voor dat handelen als referentie of maatstaf kan dienen. Kessels beschrijft de basisoefening kernachtig als 'het onderzoek van een kwestie aan de hand van de vier oorzaken, de drie centra van motivatie, de twee polen van het denken en het ene centrale Idee'. De eerste vier vragen, over de 'oorzaken', beogen de feiten te inventariseren: wat is de situatie (1), wanneer werd het spannend (2), wat gaat er mis als niemand ingrijpt (3) en wat is hierbij de vraag waar het blijkbaar om draait (4)? Na deze verzameling (of selectie) van relevante feiten, volgen drie vragen die de ethiek centraal stellen en onderzoek doen naar de 'drie centra van motivatie'. Buik: welke angst, schroom of onzekerheid speelt hier en moet beheersbaar blijven (5)? Hart: welke moeilijke waarheid moet de persoon of het team (over de opdracht, het probleem, zichzelf) onder ogen zien, wat gaat hem of haar aan het hart (6)? Hoofd: welk ethisch principe of welke hogere waarde is hier in het geding (7)? Als de oorzaken in de vorm van feiten, en de ethische problematiek in de vorm van drie motivaties, zijn uitgetekend, volgt een dialectische verkenning van het speelveld dat zich bevindt tussen 'de twee polen van het denken'. De vraag is hier: binnen welke grenzen is het ethisch verantwoord en mentaal mogelijk om te opereren: doe niet te weinig en maak het niet te klein (8), doe niet teveel en maak het niet te groot (9). Als deze vragen zijn beantwoord is de eindvraag: wat is hierbij het 'goede idee' dat richting kan geven (10)? Kessels schrijft Idee met een hoofdletter, conform de juiste platoonse traditie.<sup>305</sup>

Geoefende 'kralenspelers' kunnen hun spel soms in een uur volbrengen.<sup>306</sup> Complexe teamvragen kunnen gemakkelijk een dag of meer vergen. Het kralenspel structureert de inhoud van het onderzoek aan de hand van de tien vragen ('kralen'), maar laat de werkvorm vrij. Die kan de uitvoerder zelf kiezen, afhankelijk van de bedoeling van de deelnemers. Deze methodiek kan van dienst zijn in persoonlijke begeleiding of coaching en ook structuur geven aan zelfonderzoek dat in stilte op eigen kracht wordt ondernomen. Het kralenspel is ook erg geschikt als methode om met teams te werken aan een gezamenlijke visie, een beleidsplan of projectplan.<sup>307</sup> Ook als evaluatiemethodiek is het kralenspel inzetbaar om andere type verhalen boven water te halen dan in reguliere project- of beleidsevaluaties wordt gedaan.<sup>308</sup>

Er is een bijzondere reden om deze kralenspelmethodiek in de context van dit betoog over macht en moed aan de orde te stellen. Want in zekere zin maakt de onderliggende



structuur van deze methodiek de spanning inzichtelijk tussen de concrete invloeden en krachten van buiten aan de ene kant, en de wil en motivatie van binnenuit aan de andere kant. Dat is in de kern het patroon dat we in dit boek als uitgangspunt hebben genomen. Het kralenspel maakt dergelijke inzichten specifiek voor het individu of het team dat concreet wil vaststellen waar spanningen vandaan komen of wat het dilemma precies is waarmee wordt geworsteld. Deze filosofische onderzoeksmethode helpt te doorgronden welke machten op ons inwerken, wat we zelf 'willen' en welke moed we moeten opbrengen om te blijven staan voor de ethische principes die ons aan het hart gaan.

De drie vragen die de ethiek van de persoon of het team in kaart brengen (nummers 5,6 en 7), verwijzen naar de narratieve structuur die we kennen uit de mythen, de sprookjes, de religieuze verhalen en de grote wereldliteratuur. We volgen in die verhalen een held. Die heeft een taak, een missie, een heilig doel dat de beperktheid van het eigen bestaan overstijgt. De waarde van dat doel ontleent de held aan een mysterieuze opdracht of goddelijke figuur. De wereld moet gered worden, of een schat, of een magische ring. Er staat een heilig object, een belangrijk doel op het spel. Maar de held deinst aanvankelijk terug voor de risico's, de beren op het pad, de draken met het verzengende vuur. De held vraagt zich af of hij bestand is tegen zoveel brute tegenkracht. En moet hij werkelijk zijn huidige bestaan op het spel zetten? Zo gek ziet het leven er niet uit. Moet hij dat opgeven? En als hij op reis moet, zal hij dan familie en vrienden ooit terugzien? Ondanks deze vrees voor een slechte afloop, ziet de held in dat het heilig moeten hem tot actie noopt. Hij gaat het avontuur aan, niet omdat hij zichzelf wil slachtofferen maar wel omdat hij bereid is een zwaar offer te brengen in het belang van het hogere doel. Hij offert liever niks, maar als het moet is hij ertoe bereid.

De held ontkomt er niet aan zich *deugdzaam* te gedragen. Om zijn angsten te bedwingen zal hij *temperantia* moeten tonen: hij zal zich moet beheersen, hij mag zich niet laten leiden door zijn vrees. Die moet beteugeld worden. Dit is vraag 5 uit het kralenspel, door Kessels betiteld als 'monsters'. Om de goden te dienen zal hij bovendien *prudentia* moeten betrachten, bezonnenheid moeten tonen. Hij zal het hogere doel, het leidende principe voor ogen moeten houden. Want wie de ethische taak niet respecteert kan niet goed op reis. Deze vraag 7 uit het kralenspel heeft Kessels 'boodschap van de goden' genoemd. Het komt na vraag 5 en 7 aan op het juiste gedrag van 'de held', de belichaming van vraag 6. Deze zesde vraag of kraal vormt het centrum van het hele kralenspel. Hier staat de actor centraal, precies zoals Bieri dat bedoelde in zijn *Handwerk van de vrijheid*. De actor is het individu of het team dat zich gesteld ziet voor een taak, een opgave, een vraag, een lastige klus. Deze held kan de eigen angst of de risico's die gloren, maar beter niet ontkennen. Dat zou kunnen leiden tot overmoedigheid, *hybris*. De held van het verhaal mag evenwel ook de andere kant niet vergeten en zich er te

gemakkelijk vanaf maken. De herinnering aan de boodschap van de goden moet voorkomen dat de held een antiheld wordt en ten prooi valt aan laksheid en lafheid. De persoon of de groep die zichzelf als held in het verhaal plaatst, zal de juiste moed moeten tonen, *fortituda*. De held zal klaarheid moeten brengen en zich bereid moeten verklaren bepaalde verliezen, offers, acceptabel te vinden. Wie in de strijd niks wil verliezen, blokkeert alles. Die komt niet echt in beweging. De held moet onder ogen zien wat hier op het spel staat en bereid zijn daarvoor een passend offer te brengen.

Dit is een adequate duiding van positie en rol van de tegenspreker. Wie bang is voor de macht zal zwijgen. Wie de moraal daarbij uit het oog verliest, heeft geen recht van spreken. Wie de moed wil opbrengen de macht te weerstaan, zal het risico van een offer moeten aangaan. Tegenspraak is niet voor bange mensen, maar nodig op z'n tijd. Dit is de kortste versie van het betoog dat in zes hoofdstukken werd opgebouwd en hierna zal uitmonden in een slotparagraaf.

Socrates leerde dat elke kennis betwijfeld kan worden, dat elke vorm van weten onzekerheden kent. Dat is eens te meer een reden te eindigen met een voorstel met een 'voorlopig' karakter.

## 6.11. Een voorstel: dialoog en ethiek

Het verschil tussen een heldenepos en een goed gesprek lijkt onoverbrugbaar, maar is dat niet. Elke deelnemer aan een vrij en filosofisch gesprek brengt zichzelf in het geding en weet niet hoe het zal aflopen. Hij zal de waarheid moeten spreken en moeten uitkomen voor wat hij werkelijk denkt en voelt. Met deze *parrhêsia*, die we nog kennen uit het begin van dit boek, loopt de spreker het risico dat de relatie met de ander schade zal oplopen. Kan men de waarheid aan? En kan de spreker de waarheid over zichzelf onder ogen komen? De waarheidspreker heeft heldenmoed nodig om voor zichzelf te erkennen hoe het werkelijk zit, en om te zeggen wat niet verborgen mag blijven. Elk goed gesprek is daarom een avontuur. Wie deelneemt loopt gevaar maar weet zich na afloop meestal beloond met een boeiende ervaring, een helder inzicht, een andere kijk. Dat is waar het de filosoof om te doen is. Maar dat gaat niet zomaar. Vrije, filosofische gesprekken op socratische grondslag vergen nogal wat.

### Dialoog als vak

Het begeleiden van een socratische dialoog of een andere vorm van filosofisch gesprek, is een vak apart. Het maakt geen deel uit van het standaardrepertoire van de ambtenaar.

Maar het is goed te leren. En wie zich hierop toelegt, leert meer, véél meer, dan op het eerste gezicht lijkt te gebeuren.

Goede begeleiders zijn getraind om de dynamiek van een gesprek in goede banen te leiden en zichzelf daarbij dienend en belangeloos op te stellen. Dat kunnen mensen niet zomaar. In een gesprek valt niet te verbloemen of dit wel of niet lukt. Het is pijnlijk zichtbaar als dienend leiderschap hier mislukt, maar vormend en motiverend als het goed gaat. Daar moeten mensen zich dus in trainen en bekwamen. Dat vergt slijpen aan de eigen persoonlijkheid, competenties, ethiek. Zelfkennis, op het meedogenloze af, is hier opnieuw de sleutel. Gespreksleiders gaan begrijpen wat Socrates waarlijk heeft bedoeld. En hoe moeilijk het is.

De kwaliteiten en competenties die voor begeleiding van socratische gesprekken noodzakelijk zijn, liggen in essentie in de lijn van de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden die bestuurders en teamleiders nodig hebben om hun leiderschap goed in te vullen en om hun dienende bijdragen in balans te brengen met de sturing op proces en groepsdynamiek. Wie efficiëntie zoekt kan het hierin vinden: zich bekwamen in het leiden van vrije of socratische gesprekken, is zich bekwamen in het leiden van jezelf en van gezelschappen, in het aansturen van je eigen handelen en dat van organisaties, in het besturen van jezelf en in (het bijdragen aan) de besturing van het land.

Het kunnen voeren van een vrij en filosofisch gesprek is om veel redenen een groot goed. Toch hebben de meeste mensen niet geleerd, in een opleiding of tijdens werkprocessen, hoe dat moet. Waarom hebben we niet geleerd dergelijke onderzoeksgesprekken te voeren? Waarom is het voeren van een ethisch gesprek of een moreel beraad niet de gewoonste zaak van de wereld? 'De belangrijkste oorzaak daarvan is in mijn ogen', zegt Kessels in *Socrates op de markt*, 'de heersende overtuiging dat het in feite helemaal niet nodig is de dialoogtechniek preciezer te beschrijven of door oefening te leren beheersen'. Het wordt onderschat. Zou het dát zijn, dat we ons niet realiseren dat een dergelijk gesprek aangeleerd, ingeoeft moet worden? Een andere mogelijke verklaring zoekt Kessels in de 'onbekendheid met de klassieken en met de historische ontwikkeling van de wetenschap'. Dat is ook een mogelijkheid. Want wie herinnert ons er af en toe nog eens aan hoe de klassieke denkers enkele basisideeën op het spoor kwamen, welke dat ook alweer zijn en hoe die eventueel voor onze actuele vragen nog steeds relevant kunnen zijn? Kessels verwijst daarbij als voorbeeld naar Aristoteles en diens onderzoek naar 'de regels van de kunst van de dialoog' en naar het onderscheid dat hij maakte 'tussen regels voor discussie (retorica) en voor dialoog (dialectica)'. Tot enkele eeuwen geleden vormden deze technieken nota bene de basistechniek voor het kunnen onderscheiden van waarheden en onwaarheden. Maar zelfs door denkers als Peter Senge, de populaire Amerikaanse auteur over creativiteit en

lerende organisaties,<sup>309</sup> wordt bij deze klassieke technieken niet stilgestaan, signaleert Kessels met verwondering.

De kracht en meerwaarde van wat destijds de ‘vrije kunsten’ werd genoemd (retorica, dialectica, grammatica), lijkt vergeten te zijn. Deze kunsten waren gericht op ethiek en levenskunst. Kessels schrijft in *Vrije ruimte*:

*‘Meesterschap is de kunst goed te leven. Het is de kunst zowel zelf goed te leven als het goede leven voor anderen mogelijk te maken. Daarvoor moeten we persoonlijke vrijheid verwerven en gemeenschappelijke vrijheid creëren. Dat is waar de vrije kunsten op gericht zijn.’*

Opgeleid worden in het leiden en voeren van vrije, filosofische gesprekken heeft dan ook een grotere betekenis dan het verwerven van zomaar een vaardigheid die je als professional goed van pas kan komen. Ze reikt dieper, is grondiger, draagt bij aan meer dan professionaliteit. Oefenen in goede gesprekken - hoe je spreekt, luistert, bij jezelf te rade gaat, meebeweegt met de ander, nieuwe visies toelaat, jezelf bevraagt, je laat verrassen - is een investering in kwaliteiten als geduld, moed, luisteren, zelf nadenken, helder spreken, bondig zijn, matiging, je positie kennen, verantwoordelijkheid nemen en oprecht nieuwsgierig zijn. Het is ook een investering in dat sleutelbegrip waarin zoveel samenkomt: autonomie. Want in het goede gesprek verzamelen we bijvoorbeeld vrijheidservaringen, omdat de tijd niet door plichten en opdrachten wordt bezet. We ervaren hier wat het kan betekenen om werkelijk vrijuit te denken en te spreken. Dat is een verschijningsvorm van de autonomie. En we ontwikkelen er gedrag dat autonomie veronderstelt. Dat gebeurt omdat een deelnemer in elk onderzoek niet alleen bijdraagt aan het gezamenlijke proces, maar vanwege het permanente zelfonderzoek als brandstof voor kennisontwikkeling, ook zichzelf centraal moet stellen in het nemen van verantwoordelijkheid voor wat hij denkt, zegt en doet. Deelnemers ontwikkelen dergelijke competenties door aanspreekbaar te zijn en te leren van nieuwe inzichten. En door kritische vragen te verwerken en ze zelf te formuleren en uit te spreken, ongeacht de onderlinge relaties of de hiërarchische verhoudingen. In een vrij gesprek is iedereen mens. Dat is dáár genoeg. Kan dat niet vaker een leidend idee zijn?

Je moet in zowel de rol van gespreksleider als in die van deelnemer goed voor jezelf zorgen. Dit is in het klein de grote, klassieke zelfzorgopdracht, hier concreet toegepast in de overzichtelijke setting van een gesprek. Zo opgevat kan het gesprek een praktijkoefening zijn in een afgeschermd omgeving met strikte gedragsregels en een heldere leiding. Hier valt te ontdekken wat zelfzorg is en hoe het voelt om goed te zorgen voor het ‘zelf’. De ervaring leert dat dit een levensveranderende ervaring kan zijn. Wie eenmaal weet hoe het werkt, is dat inzicht niet vergeten zodra het gesprek voorbij is en

het gewone leven zich weer aandient.

Zelfzorg begint met het idee dat het mogelijk is jezelf in beheer te nemen en regie te zetten op wat je doet en zegt. En daar verantwoordelijk voor te (willen) zijn. Meen je wat je zegt? Is het waar wat je vertelt? Durf je jezelf te onthullen? Kun jij jouw ego in de hand houden? Weet je wat je te doen staat om de groep van dienst te zijn? De oude Socrates leerde ons dat ieder mens zich moet trainen in het leiden van zichzelf voordat iemand in staat zou kunnen zijn anderen te leiden. Dat is de les die we ons ter harte nemen uit de klassieke Griekse en Romeinse bestuurs- en zelfzorgcultuur. In feite hebben we dus vormen van morele educatie nodig, het begrip dat Joep Dohmen gebruikt om uit te leggen wat de moderne variant van de klassieke levenskunst beoogt. Een dergelijke levenskunst is gegrondvest in kernpunten uit het werk van de denkers die we in dit boek, en met name in het laatste hoofdstuk hebben leren kennen. Als we op hun schouders gaan staan krijgen we een beter zicht op onszelf en op wat ons te doen staat.

## Filosofie in een notendop

Voor de moderne mens die van het eigen leven een kunstwerk wil maken is Michel Foucault de grote inspirator. Het goede leven is, zo leerde hij ons, een creatieve opdracht waarvoor we onszelf moeten uitrusten met technieken en vaardigheden om ons zelf in beheer te kunnen nemen. Omdat we werken om te leven en niet leven om te werken, omvat die scheppende arbeid als vanzelf ook onze zakelijke taken. Van Hannah Arendt onthouden we de opdracht om te 'handelen', omdat we dan niet de dingen en de noodzaak de kost te verdienen centraal stellen, maar elkaar. Dan kunnen we mens onder de mensen zijn, een diep verlangen dat bij velen leeft. Aan Isaiah Berlin ontlenen we een grondig vrijheidsbesef als principiële onderdeel van ons zelfbeheer. Het is een positieve opvatting van de vrijheid die we als professionals nodig hebben om ons vak op eigen kracht te kunnen ontwikkelen en op niveau uit te voeren. Peter Bieri biedt een belangrijk houvast in het doorgronden van onze ontdekkingstocht, op zoek naar wat we actief en weloverwogen concreet willen met ons leven, ons werk, onze maatschappelijke bijdrage. Deze concrete wilsvorming is voorwaardelijk voor de positieve vrijheid. Die willen we immers aanwenden voor onze ambitie om goed werk te leveren. We zullen de inhoud daarvan moeten doordenken en op een rij krijgen. Want als we niet weten wat we met onze vrijheid willen en wat we met goed werk bedoelen, heeft het weinig zin ons op autonomie te laten voorstaan. Waarom zouden we autonomie claimen als dat geen duidelijk doel had?

Charles Taylor geeft een aanwijzing waar we de grote 'waarom' van leven en werk

wellicht kunnen vinden. Op een inzichtelijke manier maakt hij helder waarom ons 'zelf' is geworden zoals het nu is en welke verborgen, morele kwaliteiten daar in schuilgaan. We zien onszelf als vrij en zelfstandig maar hebben een diepe herinnering aan wat ons mensen bindt. Aan Taylor ontleen we daarom het idee dat een mens niet vrij van morele systemen kan denken en leven. En dat we dit diep in onszelf kunnen opdiepen.

Voor zijn existentiële keuzes en zingeving heeft een mens een alles overstijgende waarde nodig, een betekenisvol idee dat blijvend kan zijn en alles overtreft. En dat kan werken als een zingevend overkoepelend verhaal dat op de een of andere manier op de achtergrond als een betekenis horizon functioneert. Door dat in het zicht te houden, raken we de weg niet kwijt. Een dergelijke morele horizon is zelfs aanwezig in moderne mensen, ook als die zichzelf seculier noemen en vrij van god en gebod hun autonome vrijheid opeisen. Taylor maakt aannemelijk dat als niks vastligt, elke keus goed kan lijken. Maar zo is het niet, legt hij uit. Een keuze moeten we als een verantwoordelijke en zinvolle daad kunnen begrijpen. Daarom zoeken wij - moderne mensen die soms denken de wereld in onze vingers te hebben - toch naar de diepere grondslagen van onze eigen moraal. Wat zijn de morele regels die ons leiden?

Laten we ze samen zoeken, telkens opnieuw. Laten we hierover het gesprek openen, thuis én op de werkvloer. Ook in onze ambtelijke organisaties. Laten we de dialoog voeren en vieren als een welkome gelegenheid om de zin van ons werk in beeld te houden. Laten we onze eigen moraal zoeken. Want, aldus Kessels:

*'In een socratisch gesprek vinden we geen epistème, maar phronêsis. (...) We vinden, psychologisch gezien, geen externe, door anderen als waar en gewichtig en wetenswaardig gepresenteerde kennis, maar innerlijke, zelf ontdekte, door en door subjectieve kennis, die nauw met onze eigen ervaring en onze eigen mentale modellen verbonden is. En dat is precies waar Socrates op uit was.'*

Goede gesprekken - of ze nu vorm krijgen als socratische dialoog, als moreel beraad of als filosofisch onderzoek - zijn bijzondere momenten. Dat zijn ze vanwege de aandacht voor elkaar én omdat hierin de aanwezige kennis van alle deelnemers recht gedaan wordt. Bovendien lijkt de vorm van de dialoog een treffende vorm te zijn. Deze vormkwestie is belangrijk. De filosofische inzichten van enkele denkers die we hiervoor hebben leren kennen, komen samen in de vorm en de inhoud van vrije gesprekken. Het is niet toevallig dat hun denkbeelden optellen tot, en toeleiden naar, het voeren van dergelijke, filosofische gesprekken tussen mensen die hier niet hun vak van hebben gemaakt maar er wel, al doende, vaardig in zijn geworden. In de onderlinge communi-

catie tussen mensen die elkaar kunnen aankijken en hun best doen elkaar te begrijpen, komen ongelooflijk veel kwaliteiten en basisprincipes van ‘goed leven’ samen. De kwaliteiten en principes zijn goed voor het welbevinden op kleine schaal, laten we zeggen: op de ambtelijke werkvloer. Maar evenzeer zijn ze goed voor het welzijn op grote schaal, laten we zeggen: op het niveau van een land.

Dialogen zijn in hun *bedoeling*, hun *inhoud* en hun *vormgeving* een samenloop van belangrijke zaken die filosofen al eeuwenlang als essentialia voor het goede leven te berde brengen. Zo is in een gesprek bijvoorbeeld de persoonlijke bijdrage de noodzakelijke bouwsteen voor een collectieve opbrengst. Als iedereen z'n mond houdt, komt de groep niet verder. Het doorzien van dit mechanisme en om die reden actief betrokken raken in het groepsproces, is al heel wat. Het idee is voor een democratie doorslaggevend, omdat ze uitgaat van actieve burgers met verantwoordelijkheid en gemeenschapszin. Terwijl burgers zich inzetten voor de gemeenschap, kan het grotere geheel op haar beurt het individu een plek bieden, een context waarin het zinnig is om te doen wat nodig is. Mensen ervaren tijdens een goed gesprek de zinnigheid van dat moment en weten zich betrokken bij het grotere geheel. Dat is ook niet niks. Ze worden gezien en herkennen hun particuliere aandeel in de collectieve prestatie. Dergelijke zingevende ervaringen zetten de deur naar nieuwe wijsheid wagenwijd open. Mensen hebben meer in huis dan ze soms zelf voor mogelijk hielden. Ook hierin schuilt een basisbelofte van de democratie: iedereen telt, iedereen kan meedoen en ieders bijdrage is voor het geheel en voor de andere mensen die participeren, belangrijk. Wat dit betekent, ervaar je en ontdek je in een goed gesprek. Het is voor velen de enige mogelijkheid een dergelijke gemeenschapservaring op te doen. Zo iets is onbetaalbaar.

Bovendien kan in een dialectisch proces een groep collectief groeien in wijsheid. Men wordt samen slim en niet zelden creatief, scheppend, nieuwe ideeën vormend. Het wordt in modern jargon wel eens *flow*<sup>310</sup> genoemd, een vorm van interactie en ‘samen creatief zijn’. Dat kan voortkomen uit en groeien binnen een dialogisch proces.<sup>311</sup> Op individueel niveau is de ervaring betekenisvol, maar er vindt ook een collectief proces plaats dat in zijn soort uniek is.

Socrates' idee dat diep van binnen bij elk van ons wijsheid is te vinden, is een leidend principe in de dialogen die naar hem zijn vernoemd. Zijn vraagtechnieken en de opbouw van zijn tweegesprekken in het oude Athene, werken nog steeds door in de methoden die voor socratische gesprekken worden ingezet. Zijn leerling Aristoteles ontwikkelde een op inductie gebaseerde variant, waarmee de wetenschap eeuwenlang uit de voeten kon in haar zoektocht naar de waarheid. Hoe belangrijk waarheid is, was

een kernpunt in Michel Foucaults onderzoek naar de *parrhêsia*, het waarheidspreken. De verplichtende betekenis die hij optekende, is in goede gesprekken cruciaal: zijn we oprecht in wat we beweren, staan we achter onze eigen woorden, spreken we vrijuit en weten we ons ook zelf gebonden aan de waarheidsclaims die we uitspreken? Wie de waarheid spreekt, bindt ook zichzelf. Daarom is tegenspraak zo'n risicovol verschijnsel: we zetten onszelf en de relatie met de ander ermee op het spel. Dit type waarheidspreken, waarmee we onszelf verbinden en waaraan we ons committeren, vertoont grote verwantschap met het proces van wilsvorming dat Peter Bieri voor ons uiteenrafelde. Weten we zeker dat we willen wat we zeggen te willen, menen belangrijk te vinden, beweren in ere te willen houden? Spreken we in deze zin de waarheid over onszelf? Zijn we eerlijk, te goeder trouw ten opzichte van onszelf? Het is moeilijk precies te bepalen wat we willen. Kennen we onszelf wel goed genoeg?

In vrije gesprekken die bijvoorbeeld volgens de praktisch filosofische methodiek van Kessels' kralenspel worden uitgevoerd, gebruiken we diverse technieken waarmee we de eigen ideeën en wensen kunnen afpellen tot een harde kern die ook onder druk kan standhouden. We proberen daar de balans te vinden tussen de angst voor de afschrikwekkende, onzekere toekomst, en de eervolle, 'goddelijke' opdracht die ons aanzet tot goede en moedige daden. Daar, in die boodschappen die we in onszelf kunnen opdiepen, vinden we vaak nog de sporen van eeuwenoude morele noties, zo heeft Charles Taylor ons verteld. Die hebben we nodig om te begrijpen wat we werkelijk zinnig vinden en in welke richting we het goede moeten zoeken. Als we elkaar vertellen over deze morele horizon en daar onze persoonlijke ervaringen naast leggen, verschijnen we aan elkaar zoals Hannah Arendt dat bedoelde. We worden dan in elkaars ogen mensen met een eigen identiteit, met een verhaal dat bij ons hoort of dat duidelijk maakt waar de zaken in werk of privé uit balans zijn geraakt.

Misschien hebben we de levenskunst van Joep Dohmen en Michel Foucault niet nodig om te bepalen op welke manier we ons leven passend kunnen maken bij de persoon die we zijn, maar het is een wijze les dat we alert moeten zijn op de ongerichte en ongeremde invloeden die vanbuiten op ons afkomen. In goede, vrije gesprekken leren we doorzien welke invloeden meespelen en hoe we ons daartoe willen verhouden. Naarmate we dat helderder voor de geest krijgen, ervaren we de vrijheid die we als moderne mensen zo belangrijk vinden. We zien op welke manier wijzelf bepalend zijn geweest of alsnog kunnen worden voor de keuzes die we maken en de werken die we uitvoeren. Dan kunnen we gaan staan voor ons verhaal en onze daden en kunnen we de verantwoordelijkheid op ons nemen die hierbij past. Deze vrijheid en verantwoordelijkheid zijn, vertelde Beate Rössler ons, in hun samenspel de sleutel tot onze autonomie.