

## **Hoofdstuk 2**

### **Onslagbeleid in een onderneming**

### **Socrates' techniek van weerlegging**

#### **Inleiding**

Socrates heeft nooit zelf een woord geschreven. Hij sprak met mensen, ondervroeg hen, spoorde hen aan hun ideeën en hun gedrag te onderzoeken. Maar hij zette nooit iets op papier. Wij kennen zijn gedrag dus alleen uit het werk van anderen, met name Plato, zijn meest toegewijde leerling. Die gaf Socrates een centrale plaats in zijn boeken, uit bewondering en respect voor zijn leermeester, en hij bleef dat doen ook toen zijn eigen ideeën zich ver buiten die van zijn leraar ontwikkelden. Plato was zowel een groot schrijver als een indrukwekkend filosoof. (De Britse filosoof Whitehead heeft ooit de hele westerse filosofie gekenschetst als 'een voetnoot bij Plato'). Vandaar dat het begrip 'socratische dialoog' meestal direct wordt geassocieerd met Plato en diens beschrijvingen van Socrates' dialogen. Het roept bij velen de herinnering op aan colleges filosofie of klassieke literatuur.

Maar in werkelijkheid ziet een dialoog er heel anders uit dan bij Plato het geval is. Want die dialogen zijn domweg te mooi, te scherp, te diepzinnig om waar te zijn. Zo kun je in de praktijk geen gesprek voeren. Een werkelijk gesprek bevat altijd een hoop overbodigs, allerlei losse eindjes, zijdelingse opmerkingen, onduidelijke beweringen en wat niet al. Praten is nu eenmaal iets anders dan schrijven. Directe communicatie is veel rijker, complexer en gelaagder dan de reconstructie ervan op schrift, hoe mooi of kunstig die ook is. En we kunnen gevoeglijk aannemen dat dat in Plato's tijd niet anders was. Met andere woorden, we moeten Plato's beschrijvingen van Socrates' gesprekken beschouwen als composities, als stileringen, zij zijn een literaire verbeelding van de gesprekken die werkelijk gevoerd zijn.<sup>1</sup>

Het gesprek dat we hieronder zullen bekijken is daarentegen geen stilering. Integendeel, het is het verslag van een werkelijk gevoerd gesprek. Het gaat hier immers niet zoals meestal in filosofische teksten alleen om de ideeënhoud, de filosofische analyse, maar om het gesprek zelf, om de opzet en de uitvoering ervan in de praktijk. Ook gaat het niet, zoals bij Plato, om de literaire kwaliteit, de schoonheid van de tekst. Hier is het doel te onderzoeken wat een socratische dialoog is, hoe hij tot stand kan komen, hoe hij zich ontwikkelt en in hoeverre hij bruikbaar is als instrument voor leerprocessen in organisaties. Natuurlijk spelen de inhoud en de analyse van ideeën daarbij een centrale rol. Maar zij zijn niet het enige belangrijke: wie alleen verstand heeft van de inhoud van

een gesprek hoeft nog niet in staat te zijn er een gesprek over te voeren, laat staan er een leerproces over op gang te brengen.

Niettemin, ook al is de weergave van het gesprek niet gestileerd, het zal blijken dat de opzet van een socratisch gesprek volgens de Nelson-Heckmann traditie een nogal strikte structuur heeft. Ik zal hieronder de hoofdlijnen van die structuur schetsen, tezamen met een aantal details uit het gesprek. Het verslag van het gesprek wordt enkele keren onderbroken door commentaar op het proces, de methodiek van het gesprek en de filosofische achtergrond van interventies.

### **Algemene opzet van een socratisch gesprek**

In het voorbeeld dat we zullen bekijken omvatte het socratische gesprek drie zittingen: een voorgesprek, het hoofdgesprek en een nagesprek. Deze opzet en de invulling ervan laten direct al de toepassing zien van enkele onontbeerlijke dialectische technieken. Het voorgesprek is gericht op een zo scherp mogelijke formulering van een kwestie in de vorm van één uitgangsvraag. Dat is van groot belang om het te onderzoeken thema nauwkeurig af te bakenen. De uitgangsvraag moet aan een aantal criteria voldoen om bruikbaar te zijn. Zij moet een principiële, tweede orde-karakter hebben, dat wil zeggen zij moet voldoende belangrijk zijn om er een gezamenlijk onderzoek aan te wijden; zij moet niet-empirisch zijn, dat wil zeggen te beantwoorden door gezamenlijke, rationele argumentatie; daarnaast moet zij eenvoudig geformuleerd zijn (geen opeenstapeling van complexe begrippen), en het moet mogelijk zijn voor de deelnemers om voorbeelden te geven waarin deze vraag een centrale rol speelt. Dit laatste is van cruciaal belang, om te voorkomen dat een gesprek alleen over ideeën en concepten gaat, in plaats van over de betrokkenen zelf, over hun ervaringen en gedrag. Abstracte, louter hypothetische gesprekken waarbij de deelnemers niet zelf inzet zijn van het gesprek zijn namelijk meestal te vrijblijvend om vruchtbaar te kunnen zijn.<sup>2</sup>

Een voorbeeld moet eveneens aan een aantal criteria voldoen. Het moet uit iemands eigen ervaring stammen, om hypothetische gesprekken te voorkomen; de inbrenger moet zelf in het voorbeeld gehandeld hebben of er een oordeel in hebben geveld, zodat het mogelijk wordt de uitgangspunten van een handeling of de vooronderstellingen van een oordeel te onderzoeken en gezamenlijk te toetsen; en het voorbeeld moet min of meer afgerond zijn, zodat men er voldoende afstand van kan nemen om het kritisch te onderzoeken. Het is voorts van groot belang dat een voorbeeld in het verleden ligt, en dus al achter de rug is, ook wanneer de uitgangsvraag gericht is op de toekomst. Een voorbeeld dat niet reeds

achter de rug is maar geheel of gedeeltelijk in de toekomst ligt, levert weer hypothetische gesprekken op, en die zijn niet effectief. Om onze werkelijke vooronderstellingen op het spoor te komen en de principes die werkelijk aan ons gedrag ten grondslag liggen, is het essentieel ook een werkelijk gebeurd voorbeeld te onderzoeken.<sup>3</sup>

In het hoofdgesprek wordt vervolgens één voorbeeld geselecteerd en gezamenlijk onderzocht. Tijdens het gesprek worden verschillende instrumenten gehanteerd, zoals het noteren van kernuitspraken en het onderscheid tussen zaak-, strategie- en metagesprek (dit laatste gesprek gaat over de sfeer en de emoties in een gesprek, en over de methodiek). Een belangrijk kenmerk van deze variant van de socratische methode is, zoals boven al opgemerkt, dat er expliciet naar consensus wordt gestreefd. De meest interessante kwesties in een onderzoek komen vaak pas boven op het moment dat de deelnemers persoonlijk gevraagd wordt een bepaald antwoord te onderschrijven. In het nagesprek wordt aan de hand van het gespreksverslag de balans opgemaakt en gekeken naar eventuele verdere probleemanalyse. In dit geval duurden voor- en nagesprek beide ongeveer anderhalf uur. Het hoofdgesprek had de vorm van een Dîner Pensant (één avond van 18.00 - 22.00 uur). Alle namen zijn gewijzigd.

### **Het voorgesprek: formulering van de vraag**

Macmillans is een internationaal handelsbedrijf met vestigingen over de hele wereld. Het bedrijf omvat tien divisies en meer dan zestig werkmaatschappijen. Vier jaar geleden heeft Macmillans Vasco opgekocht, een groep van vier distributiebedrijven. De resultaten daarvan zijn niet slecht, maar de cultuur van deze groep is heel anders dan die van Macmillans. Dat blijkt uit allerlei zaken, kleine en grote. Vasco wilde bijvoorbeeld niet meedoen aan het algemene beleid om kinderopvang te creëren. Het zorgt ook niet voor een goed functionerende ondernemingsraad. En bovenal, het voert een 'hire and fire'-beleid ten aanzien van zijn personeel: werknemers worden na korte tijd (twee jaar) weer op straat gezet. Dat is tegen het zere been van Macmillans, het is volledig in strijd met de manier waarop men daar met personeel pleegt om te gaan. Vroeger bleef je er domweg tot je pensioen, als je er eenmaal een baan had. Macmillans was een 'lifetime-employment business'. Weliswaar geldt dat tegenwoordig niet meer, maar het beleid van Vasco is wel het andere uiterste.

Deze situatie riep bij de directie en bestuurders van Macmillans allerlei vragen op. In een voorgesprek, waar drie van de uiteindelijke zes deelnemers aanwezig waren, werden die vragen als volgt geformuleerd:

- Is een 'hire and fire'-beleid acceptabel?
- Moet er een gemeenschappelijk arbeidsvoorwaardenbeleid zijn?
- Hoe erg is het dat een onderdeel van de organisatie zich niet conformeert aan de (impliciete) waarden van de onderneming?
- Is Vasco wel een Macmillansbedrijf?
- Wat is eigenlijk het gemeenschappelijke dat ons bindt?
- Waar staat de naam 'Macmillans' voor?

Vervolgens werd onderzocht welke van deze vragen uitgangspunt voor de uit te voeren analyse zou moeten zijn, welke vraag het scherpst het probleem weergeeft dat men wil onderzoeken. Dat leidde tot nog een andere formulering:

- Welke waarden en normen moeten voor alle Macmillansbedrijven geldig zijn?

Dit was volgens de deelnemers de vraag waar het probleem met Vasco in de kern om draaide. Bovendien was het ook buiten het Vascovoorbeeld om een belangrijke vraag. Zij werd met ieders instemming als uitgangsvraag gekozen.

### **Onderzoeksniveaus, opschrijven van uitspraken.**

Een van de moeilijkheden bij onderzoek van een probleem is de vaststelling wát eigenlijk het te onderzoeken probleem is. In het bovenstaande voorgesprek wordt de deelnemers gevraagd het probleem te formuleren in de vorm van één uitgangsvraag. Dat levert allerlei vragen op, op verschillende 'diepteniveaus'. De eerste vraag (Is een 'hire and fire'-beleid acceptabel?) lijkt nog een eerste-ordevraag te zijn: er is een probleem waaraan iets moet worden gedaan, dus moeten we onderzoeken welke regel er op moet worden toegepast. De volgende vraag gaat al dieper: moet er een gemeenschappelijk arbeidsvoorwaardenbeleid zijn? Dat wil zeggen, moet we wel zo'n regel hebben? En zo ja, wat voor regel en op grond waarvan dan? En uit daarna volgende formuleringen van de vraag blijkt het principiële karakter van het probleem: Wat is het gemeenschappelijke dat ons bindt? Waar staat de naam 'Macmillans' voor? Welke waarden en normen moeten voor alle Macmillansbedrijven geldig zijn? Deze vragen gaan over principes. Het zijn, in termen van Swieringa en Wierdsma, geen hoe-vragen maar waarom-vragen. Zij vragen naar de onderliggende redenen voor een mogelijke actie, en dieper, naar de rol die het bedrijf wil vervullen, de identiteit die het nastreeft, het zelfbeeld van de groep.<sup>4</sup>

Het is van belang in het voorgesprek te onderzoeken of de deelnemers een kwestie ook op het diepere tweede-ordeniveau willen onderzoeken. Zo niet, dan hoeven ze geen socratisch gesprek te voeren en kunnen ze volstaan met een gewoon besluitvormingsproces. In dit geval is het feit

dat de uitgangsvraag op verschillende niveaus wordt geformuleerd een indicatie dat de deelnemers inderdaad een meer fundamentele analyse nastreven.

Een belangrijke techniek die hier en in de rest van het gesprek een grote rol speelt, is dat de verschillende formuleringen van de uitgangsvraag (en later ook van andere beweringen) door de gespreksleider genoteerd worden op een flip-over. Dat brengt op de eerste plaats een noodzakelijke vertraging in het gesprek teweeg ('Kunt u dat alles nog eens zo formuleren dat ik het kan opschrijven?'). De meeste gewone gesprekken gaan namelijk zo snel dat niemand het overzicht kan behouden. Verder dwingt het de deelnemers tot compactheid en nauwkeurigheid.

Bovendien, wanneer een bewering of een vraag eenmaal op papier staat, kan er aan 'gesleuteld' worden: begrippen kunnen worden vervangen, gepreciseerd, uitgebouwd, er kunnen andere beweringen tegenover worden gezet, etc. En misschien wel het belangrijkste voordeel, door uitspraken op te schrijven houdt men de structuur van het gesprek vast. Daardoor behouden de deelnemers niet alleen het overzicht, maar hebben ze aan het eind van een zitting ook een resultaat, in de vorm van een serie uitspraken, die de basis kunnen zijn voor een beslissing of voor verder onderzoek, of verspreiding van de resultaten onder anderen.

Het belang van het vasthouden van uitspraken blijkt ook uit het volgende fragment. Wanneer er geen kernuitspraken waren vastgehouden, zou het onmogelijk zijn geweest tot een systematisch onderzoek te komen. Want niemand is in staat overzicht te behouden over zoveel verschillende standpunten, vooronderstellingen en argumentaties. En zonder overzicht en precisie is het onmogelijk de uitgangsvraag toe te spitsen op het gegeven voorbeeld, laat staan een strategiegesprek te voeren.

### **Het voorbeeld. Strategiegesprek. Herformulering van de vraag.**

Aan het hoofdgesprek, twee weken na het voorgesprek, namen zes mensen deel, de drie leden van de Raad van Bestuur, en de directeuren juridische zaken, financiën en personeel. Ieder van hen bracht aan het begin van het gesprek een voorbeeld in waarin de uitgangsvraag centraal stond. Na enig overleg werd het voorbeeld van Johnston gekozen voor verdere analyse. Dit voorbeeld ging weliswaar niet direct over Vasco, maar wel over de vraag wanneer een ontslag acceptabel is, en daarmee ook over de hoofdvraag welke waarden en normen voor alle Macmillans-bedrijven geldig moesten zijn. Bovendien was het eenvoudig, geheel afgesloten en bekend bij de meeste deelnemers.

Johnston, de directeur juridische zaken, zette het voorbeeld nog eens gedetailleerd uiteen. George Henry, een man van 55 die een diensttijd van meer dan 25 jaar bij Macmillans heeft, zou nu worden ontslagen. Johnston had twijfels over dit ontslag. Weliswaar was de man op dit moment niet inzetbaar, omdat zijn functie was opgeheven, maar dat zou op korte termijn kunnen veranderen. Hij had veel ervaring en een grote loyaliteit ten opzichte van het bedrijf. Bovendien bracht een ontslag kosten met zich mee (een aantal maanden salaris, naargelang zijn diensttijd).

Het voorbeeld was voor iedereen helder. Maar niet iedereen was het met Johnstons beoordeling eens. Pears, directeur personeel, wees erop dat in dit voorbeeld weliswaar de oude verwachting van een 'lifetime-employment' doorbroken werd. Maar toch was het in zijn ogen een 'Macmillanswaardig ontslag', het voldeed aan de Macmillansnorm. Daarvoor gaf hij de volgende redenen. De erkenning van het lange dienstverband kwam tot uiting in de manier waarop Henry vertrok: in feite werd hij met vervroegd pensioen gestuurd. Hij had een gouden handdruk gekregen. Hij had een jaar de tijd gekregen om naar iets anders te zoeken, als overgangperiode. Bovendien was de beslissing zorgvuldig tot stand gekomen. Pears concludeerde dat hij, anders dan Johnston, geen twijfels had over het ontslag. Integendeel, hij stond er geheel achter.

Deze twee standpunten riepen diverse reacties op, wat het gesprek enigszins verwarrend maakte. Hardwick (voorzitter van de Raad van Bestuur) stelde dat Henry een slachtoffer van het 'Peter Principle' was: hij was terecht gekomen in een functie waarvoor hij niet geschikt was. Harrison (Raad van Bestuur) was het wel eens met het ontslag van Henry, maar niet met de norm zoals die door Pears omschreven was. Een ontslagbeslissing moest volgens hem wel zorgvuldig worden genomen, maar er moest geen gouden handdruk noch een overgangperiode aan worden toegevoegd. Tot nu toe was dat misschien gewoonte geweest, maar in de toekomst moest dat anders. Melford (Raad van Bestuur) vroeg zich af of er wel een moment zou zijn gekomen waarop Henry opnieuw inzetbaar was, zoals Johnston veronderstelde. 'En moet je iemand laten wachten op een trein die niet komt? Moet je iemand in dienst houden als de kans groot is dat er geen functie beschikbaar komt?' Foster (directeur financiën) ondersteunde dat standpunt. 'Wij zijn niet getrouwd met elkaar. Wij hebben geen verbintenis tot de dood ons scheidt.' Wat hem betreft was de zaak eenvoudig, mensen moesten domweg afgerekend worden op hun 'accountability', dat was de norm. Harrison onderschreef dat. Je moest mensen niet belonen voor werkduur, maar voor 'performance'. Maar dan, zei Melford, had Henry ooit te horen moeten

krijgen dat zijn 'performance' niet aan de maat was. En dat was nooit gebeurd, er was steeds de indruk gewekt dat zijn 'performance' goed genoeg was.

Hier lasten we een strategiegesprek in. Er werden namelijk allerlei punten tegelijkertijd aangesneden, waardoor het overzicht en de rode draad van het gesprek zouden kunnen verdwijnen. Op welke vragen werd hier eigenlijk antwoord gegeven? En wat was daarvan de meest centrale vraag? Enig zoeken leverde op dat we een tweedeling moesten maken tussen de norm die altijd had gegolden en de norm die eigenlijk zou moeten gelden. De centrale vraag was dan: Wat was de norm tot nu toe, en wat is de norm die zou moeten gelden?

### **Transformatie, toespitsing, concretisering.**

Vaak worden in een gesprek antwoorden gezocht nog vóórdat er een vraag is geformuleerd. Dat leidt ertoe dat de deelnemers ieder een eigen vraag trachten te beantwoorden, met als gevolg een om beurten poneren van meningen (discussie) in plaats van een gezamenlijk onderzoek (dialoog). Om het gespreksthema gemeenschappelijk te houden, het helder te krijgen en vooruitgang in de analyse te kunnen boeken, is het van belang dat voor iedereen steeds duidelijk is wat precies de vraag is die op een bepaald moment onderzocht wordt. Daartoe moet in één en hetzelfde gesprek vaak meerdere keren worden geëxpliciteerd welke vraag aan de orde is, omdat de uitgangsvraag door het onderzoek telkens wordt getransformeerd. In dit gesprek, bijvoorbeeld, wordt de vraag welke waarden en normen voor alle Macmillansbedrijven geldig moeten zijn eerst getransformeerd in de vraag wanneer een ontslag acceptabel is, en vervolgens in de vragen wat tot nu toe de norm in ontslagbeleid is geweest en wat hij in de toekomst zou moeten zijn. In het vervolg van het gesprek zal blijken dat ook deze vragen nog verder gepreciseerd worden.

Deze transformaties zijn niet alleen gericht op toespitsing van de vraag maar ook van het voorbeeld. De toespitsing verloopt via een aantal fases. Eerst wordt het voorbeeld uiteengezet, om het de deelnemers mogelijk te maken de grote, abstracte begrippen uit de uitgangsvraag (zoals 'waarden en normen') te verbinden aan de concrete details van een specifiek geval. Dan wordt het voorbeeld toegespitst op een oordeel of een bewering, bijvoorbeeld de bewering van Johnston dat hij twijfels heeft over dit ontslag, of de bewering van Pears dat hij daar geen twijfels over heeft. Om dit oordeel op zijn merites te kunnen beoordelen moet vervolgens worden gezocht naar de argumenten waarop het gebaseerd is, en de principes waarop die argumenten op hun beurt gebaseerd zijn. Dat vereist

een analyse van de hoofdbegrippen van de uitgangsvraag, in dit geval de begrippen 'waarden en normen', of kortweg het begrip 'norm'.

Een zeer belangrijk punt hier (waarover in de literatuur over lerende organisaties met geen woord wordt gerept) is dat een begrip als 'norm' niet vooraf *gedefinieerd* kan worden, maar alleen aan de hand van het voorbeeld *geconcretiseerd*. Het heeft geen zin de betekenis van zo'n begrip eerst abstract, verbaal vast te leggen. Het is veel effectiever het eerst concreet te maken, het te vertalen in gebeurtenissen, feiten en kenmerken uit het voorbeeld. Bijvoorbeeld, één concretisering van het begrip 'norm' is die van Johnston: een man met veel ervaring en een grote loyaliteit ten opzicht van het bedrijf, zoals George Henry, mag je niet zomaar ontslaan. Door aldus te concretiseren wordt de veelduidigheid van het abstracte begrip omgezet in een begrijpelijk en eenduidig verhaal. Veel gesprekken zijn onvruchtbaar en leiden niet tot onderzoek omdat zij alleen op een abstract, verbaal niveau blijven. Men meent eerst zijn termen te moeten definiëren alvorens over de zaak zelf te kunnen spreken. In feite is het echter andersom: eerst moet men de zaak zelf analyseren, pas dan kan men tot de definitie van een term komen.<sup>5</sup>

Een ander punt dat vaak problemen oplevert in gesprekken is dat ons beeld van de feiten wordt bepaald door onze normatieve opvattingen over die feiten: werkelijkheid wordt gekleurd door wenselijkheid. Het volgende fragment laat ondermeer zien hoe een van de gespreksdeelnemers, Johnston, onder druk van de anderen zijn eigen interpretatie van de feiten wijzigt en instemt met hun interpretatie. Het gesprek leidt vervolgens tot een vergelijking van verschillende argumentaties, dat wil zeggen tot een onderzoek van de redenen of regels die ten grondslag liggen aan een oordeel, overigens nog zonder tot een formele consensus te komen.

### **De oude, de huidige en de nieuwe norm**

Hardwick gaf als eerste antwoord op de vraag wat tot nu toe de norm was, en wat hij in de toekomst zou moeten zijn. Volgens hem was de norm die tot nu toe altijd had gegolden: doe geen gekke dingen en je blijft tot je pensioen. Ofwel, loyaliteit wordt beloond. Maar volgens Pears kon dat niet waar zijn. Want als die norm tot nu toe gegolden zou hebben, zou Henry niet ontslagen zijn. Hij stelde daarom voor een driedeling te maken: de norm die in het verleden had gegolden, de norm die nu, in dit voorbeeld, gold en de norm die in de toekomst zou moeten gelden. De norm die Hardwick net geformuleerd had was de oude norm. De huidige norm die in het geval van Henry had gegolden had Pears daarstraks zelf al geformuleerd: zorgvuldigheid in het nemen van de beslissing, een



gouden handdruk en een overgangperiode. Maar deze norm, zei Harrison, zou in ieder geval niet in de toekomst moeten gelden. ‘Het is niet goed iemand op zo’n manier in de wachtkamer te zetten. Je kunt beter zorgvuldig, maar direct, afscheid nemen van elkaar’.

Johnston benadrukte daarop nog eens dat er in zijn ogen in het geval van Henry niet zorgvuldig was gehandeld. Maar was dat, vroeg Pears, omdat hij vond dat de procedure voor de beslissing niet zorgvuldig was geweest, of omdat hij het oneens was met de uitkomst van die procedure, de beslissing zelf? Dat laatste bleek het geval te zijn, Johnston kon wel inzien dat de totstandkoming van de beslissing zorgvuldig was geweest, maar hij had moeite met het eindresultaat: hier werd uiteindelijk een man met veel ervaring weggestuurd. Volgens Pears hield Johnston echter teveel vast aan de oude norm. Hij voegde eraan toe dat bij Macmillans vroeger een cultuur had geheerst waarin té lang té aardig werd gedaan tegen té veel mensen. Dat gold ook voor Henry, deze man had veel eerder een signaal moeten krijgen dat hij niet goed functioneerde. Want iedereen wist dat dat zo was, behalve hijzelf.

Er was nu wel geformuleerd wat de oude en de huidige norm inhielden, maar nog niet wat de nieuwe norm zou moeten zijn. Aangezien Harrison daarover al het een en ander te berde had gebracht werd hem gevraagd als eerste deze norm onder woorden te brengen. Harrison wees er om te beginnen nog eens op dat Henry niet voldeed aan de criteria die voor zijn functie golden. Daarover had natuurlijk eerder een signaal moeten worden afgegeven. ‘Er had eerder een gesprek met Henry moeten plaatsvinden op basis van een exit-scenario.’ Vervolgens formuleerde hij als ontslagnorm drie punten:

- a. In een geval als van Henry moest niet of slechts beperkt worden gezocht naar een nieuwe functie.
- b. Verder moest de gouden handdruk zo min mogelijk kosten voor het bedrijf met zich meebrengen. (Wanneer iemand boven de vijftig was, zoals Henry, kon je daar wat milder mee omspringen, maar voor jongeren moest je daarin hard zijn.)
- c. Wat betreft de overgangperiode, die moest er eigenlijk niet zijn. Het moment van mededelen had moeten betekenen: direct naar huis. Want het is dodelijk tegen iemand te zeggen dat zijn baan is afgelopen, maar dat het ontslag pas over zes maanden ingaat.

Kon iedereen daarmee instemmen? Was dit de nieuwe norm die zou moeten gelden? Het was moeilijk te zeggen. Stel dat Henry wel goed had gefunctioneerd, vroeg Pears, wat dan? Dan hadden we wel naar een andere functie gezocht, antwoordde Harrison. Maar dat betekende,

repliceerde Pears, dat dan niet de nieuwe norm zou gelden, maar weer de oude norm: loyaliteit wordt beloond. Nee, zei Harrison, niet als er geen andere functie werd gevonden. Dan moest hij alsnog vertrekken.

Hardwick vond Harrison's standpunt te hard. Kon hij dan een alternatief voor Harrison's norm geven? Hardwick formuleerde eveneens drie elementen:

a. Hij zou zo snel mogelijk hebben meegedeeld dat er geen functie meer beschikbaar is.

b. Hij had de afspraak willen maken dat zowel Macmillans als Henry gedurende een duidelijk afgebakende periode zouden zoeken naar een nieuwe functie.

c. Had dat niets opgeleverd, dan had er een 'clean cut' gemaakt moeten worden, met minimale kosten.

Foster gaf daarop als commentaar dat dit laatste element er niet toe deed. Daar waren immers wettelijke regels voor. Dat punt kon gewoon verwijderd worden, zowel bij Harrison als bij Hardwick.

Pears vroeg zich vervolgens af of de door Harrison en Hardwick geformuleerde normen niet complementair waren: de eerste zou dan moeten gelden wanneer iemand niet goed had gefunctioneerd, de tweede wanneer hij wel goed had gefunctioneerd. Complicerend was in het geval van Henry alleen dat hij weliswaar niet goed had gefunctioneerd, maar dat hem dat nooit was duidelijk gemaakt. Daarom moest in zijn geval toch de mildere norm worden toegepast. Kon dit voorstel algemene instemming vinden? Aanvankelijk nog niet. Foster was het er niet mee eens die twee normen als algemene normen te beschouwen. Want, zei hij, 'als iemand echt goed is, laat je hem niet gaan. En dan hoef je dus ook geen zoekperiode af te spreken.'

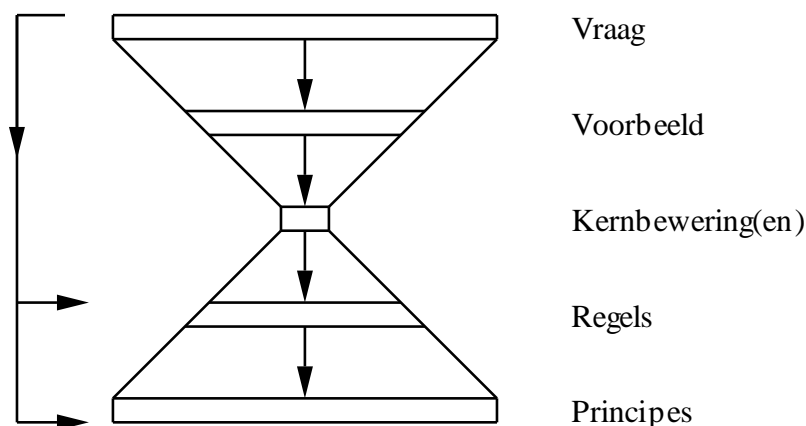
Pears bracht daarop een tegenvoorbeeld in, het geval van Mathilda. Zij was wel goed, maar toch verviel haar functie per 1 juni. Wat moest daar dan mee gebeuren? Foster vond: direct naar huis sturen als zij niet kon blijven. Harrison was het daar niet mee eens. Mathilda had altijd goed gefunctioneerd. Er moest dus volgens de nieuwe norm gezocht worden naar een andere baan voor haar, gedurende een duidelijk afgesproken periode. De vraag was alleen of zij nu al aangezegd moest krijgen dat haar baan verviel. Jawel, meende Hardwick, daarin moet je duidelijk zijn.

De tijd was om. Hardwick informeerde tot slot hoe het nu, na deze discussie, was gesteld met Johnstons twijfel over het ontslag van Henry. Deze antwoordde dat hij het door Pears geformuleerde voorstel over de twee nieuwe, complementaire normen onderschreef. Er heerste algemene tevredenheid, men had het gesprek als plezierig en productief ervaren.

### Argumentatieanalyse, discipline

Het is verhelderend het verloop van het gesprek te bekijken in het licht van het hieronder afgedrukte structuurschema van een argumentatie. Het schema vat de belangrijkste elementen van het socratisch gesprek volgens Nelson en Heckmann samen in één beeld, het beeld van een zandloper.<sup>6</sup>

#### Het zandlopermodel



Vraag: uitgangspunt en focus van het onderzoek

Voorbeeld: de feiten, het verhaal

Kernbewering: het oordeel dat wordt onderzocht

Regels: rechtvaardigingen waar het oordeel op is gebaseerd

Principes: rechtvaardigingen van de regels

Het schema laat allereerst nog eens zien dat een vraag in deze aanpak niet rechtstreeks wordt beantwoord, maar alleen via de omweg van een voorbeeld en de koppeling aan ervaring. Daardoor wordt een brede, fundamentele vraag eerst ingeperkt tot een enkel voorbeeld en vervolgens verder toegespitst op een specifiek oordeel of kernbewering. Daarna worden de vooronderstellingen van dit oordeel onderzocht, op verschillende niveaus, wat leidt tot beweringen van toenemende reikwijdte en algemeenheid. De structuur van het gesprek heeft daarmee de vorm van een zandloper.

Aan de hand van het schema kunnen we een aantal zaken preciseren, om te beginnen de transformatie van de uitgangsvraag. De oorspronkelijke

formulering - welke waarden en normen moeten voor alle Macmillansbedrijven geldig zijn? - wordt eerst toegespitst op het voorbeeld - wanneer is een ontslag acceptabel? -, leidend tot een aantal beweringen over het voorbeeld: het ontslag is twijfelachtig, het ontslag is zorgvuldig, het ontslag is weliswaar zorgvuldig maar het moet in de toekomst toch anders. Dat leidt tot de vraag naar de rechtvaardiging van deze beweringen: wat moet de norm zijn in ontslagbeleid? Aanscherping van de vraag komt hier dus tot stand via een aantal stappen: toepassing van de vraag op een concreet voorbeeld, formulering van mogelijke antwoorden of beweringen, rechtvaardiging van deze beweringen en afweging van de verschillende rechtvaardigingen.

Verder zagen we boven al dat de interpretatie van de feiten afhankelijk is van de gehanteerde norm. In termen van het schema wil dat zeggen dat iemands weergave van de feiten afhangt van zijn oordeel (kernbewering) over die feiten en van zijn ideeën over de rechtvaardiging van dat oordeel. Om consensus te bereiken over een vraag moet men het dus over minstens drie dingen eens worden: de feiten, een bewering of oordeel over de feiten, en de rechtvaardiging van dat oordeel. Deze drie lopen in een dialectisch onderzoek aanvankelijk voortdurend door elkaar, totdat zij in de loop van het gesprek van elkaar onderscheiden worden.

Johnston's oorspronkelijke weergave van de feiten, bijvoorbeeld, is deze:

Henry wordt ontslagen. Hij heeft meer dan dertig jaar bij Macmillans gewerkt. Op dit moment is er geen functie beschikbaar. Maar het is niet zeker of hij niet op korte termijn weer in aanmerking komt voor een functie. Bovendien brengt zijn ontslag kosten met zich mee.

Maar deze lezing vinden anderen onjuist, of althans onvolledig, omdat er iets essentieels ontbreekt, namelijk:

Henry voldeed niet aan zijn functienorm. Een signaal met die strekking is echter nooit gegeven.

Deze aanvulling wordt al snel ingebracht in het gesprek als argument voor de bewering dat het ontslag helemaal niet twijfelachtig of onacceptabel was, een bewering waarvoor rechtvaardiging wordt gezocht in verschillende normen: eerst de huidige norm, later de twee versies van de nieuwe norm. Introductie van deze nieuwe norm scherpt op zijn beurt weer de bewering aan, zodat er achtereenvolgens drie beweringen centraal staan in het gesprek:

- het ontslag is twijfelachtig (Johnstons aanvankelijke standpunt);
- het ontslag is acceptabel (Pears' aanvankelijke standpunt);
- het ontslag is wel acceptabel, maar de manier waarop het tot stand gekomen en afgewikkeld is moet anders (Harrisons en Hardwicks standpunt).

In de derde bewering zijn dan nog een harde en een milde variant te onderscheiden. Feiten komen dus in een heel ander daglicht te staan naargelang de normatieve interpretatie van een voorbeeld, wat tot uiting komt in de verschillende beweringen over de feiten. Wanneer er aan het eind van een gesprek eenstemmigheid wordt bereikt over de feiten zelf, dan impliceert dat dat er tegelijk ook eenstemmigheid is bereikt over een bewering of oordeel over de feiten en over de rechtvaardiging van dat oordeel. Om echter zo'n eenstemmigheid te kunnen bereiken is het essentieel de verschillende standpunten en hun argumentaties te ontrafelen in hun samenstellende onderdelen: vraag, feiten, bewering en rechtvaardigingen.

Het bereiken van zo'n resultaat vergt een strikte gespreksdiscipline, die meer omvat dan de voorwaarden en technieken die in de literatuur over leren in organisaties worden aangegeven (zie het vorige hoofdstuk). Dit punt zal in de volgende hoofdstukken nog regelmatig terugkomen, maar ik zal er hier vast enkele opmerkingen over maken. Het is duidelijk dat deelnemers bereid moeten zijn een gezamenlijk leerproces aan te gaan, in teamverband, op een methodische en probleemgerichte wijze, op verschillende niveaus. Zij moeten ook bereid zijn hun denkprocessen te vertragen, overhaaste generalisaties te vermijden, onderliggende emoties te verduidelijken, en evenwicht te zoeken tussen verdediging en onderzoek van een standpunt - allemaal punten die Senge benadrukt. Maar toch zou dit gesprek niet mogelijk zijn geweest zonder bijkomende instrumenten als de nauwkeurige afbakening van het gespreksthema in een vraag, de selectie van een geschikt voorbeeld, de techniek van het toespitsen van de vraag, het vermijden van abstracte definities, het onderscheid tussen verschillende soorten gesprek, en andere technieken waarover we nog zullen komen te spreken.

Maar laten we eerst een korte blik werpen op het nagesprek en het eindresultaat, want daar zijn nog enkele van de meest interessante kenmerken van Socrates' methode aan te zien.

### **Het nagesprek. Terugkoppeling**

Twee weken later vond het nagesprek plaats. Alle deelnemers hadden inmiddels het verslag kunnen lezen. Het bleek niet moeilijk te zijn de aan het eind van het hoofdgesprek impliciet bereikte consensus nu ook expliciet te formuleren:

- de 'oude norm' geldt niet meer;
- de eis van zorgvuldigheid uit de 'huidige norm' blijft gelden;
- voor de gouden handdruk worden de wettelijke regels gehanteerd (waarbinnen enige speelruimte is);

- wanneer er geen functie meer is voor iemand moet dat zo spoedig mogelijk worden meegedeeld;
- wanneer iemand niet goed functioneert wordt dat een aantal keren duidelijk gemaakt, gekoppeld aan een limiet; is er bij de limiet geen verbetering, dan: exit;
- functioneert iemand wel goed maar vervalt zijn functie, dan moet dat zo snel mogelijk worden meegedeeld; de periode tussen het meedelen en het vervallen van de functie moet zo kort mogelijk zijn; en er moet aangegeven worden wat er zal gebeuren als de functie vervalt: naar huis en gedurende een duidelijk afgesproken periode een zoekinspanning van het bedrijf en de betrokkene.

We vroegen ons vervolgens af hoe dit resultaat zich nu verhoudt tot de uitgangsvraag. Weliswaar was er consensus bereikt over een norm inzake ontslagbeleid. Maar was dit nu een norm die voor alle Macmillans-bedrijven geldig moest zijn? Dat was de vraag waar het hele onderzoek eigenlijk om begonnen was. Moest deze norm bijvoorbeeld opgelegd worden aan de Vasco-bedrijven?

Harrison was van mening dat hier een algemeen probleem aan het licht kwam. Alle deelnemers aan het gesprek kwamen uit het hoofdgebouw van Macmillans, en de cultuur in dit gebouw was heel anders dan bijvoorbeeld bij vestigingen in het buitenland. 'Wij kunnen het hier dus onderling wel eens zijn over een bepaalde norm, maar dat wil nog niet zeggen dat die norm ook aan anderen buiten dit gebouw kan of moet worden opgelegd.' Dat riep bij hem de vraag op: 'Is het eigenlijk wel zo erg dat de door ons geformuleerde norm niet voor anderen, i.c. voor Vasco geldt? Moeten we de door ons geformuleerde norm eigenlijk wel opleggen aan anderen?' Harrison schetste vervolgens een hard, zakelijk beeld van Macmillans als een conglomeraat van bedrijven waarvan de verschillende onderdelen steeds minder met elkaar te maken hadden: 'Het draait alleen om geld. Einde oefening.' Dat leidde opnieuw tot de vragen die al in het begin geformuleerd waren: Is er wel iets gemeenschappelijks dat ons bindt? Waar staat Macmillans voor? En moet er zoiets gemeenschappelijks zijn? Moet Macmillans ergens voor staan?

Dit waren precies de vragen die in het voorgesprek als eerste op papier kwamen. Was er dan per slot van rekening met dit onderzoek helemaal geen vooruitgang geboekt? Pears vond van wel: er was consensus bereikt over een nauwkeurige formulering van een norm op het terrein van ontslagbeleid. Op grond daarvan kwam nu een preciezere vraag aan het licht, de vraag of deze specifieke norm daadwerkelijk aan anderen moest worden opgelegd. De vraagstelling was dus verhelderd, waardoor het

onderliggende probleem scherper in beeld kwam. Maar we hadden geen kans meer na te gaan of anderen het met hem eens waren, de tijd was om, het gesprek werd hier beëindigd.

### **Resultaten van dialectisch onderzoek. Elenchus**

Laten we dit laatste stukje gesprek wat nauwkeuriger bekijken. Allereerst zien we hier opnieuw hoe de poging een steekhoudend antwoord op de uitgangsvraag te vinden de interpretatie van de feiten verandert. Want de weergave van die feiten vereist opnieuw aanvulling:

Alle gespreksdeelnemers, en ook George Henry, komen uit het hoofdgebouw van Macmillans.

En ook de bewering ondergaat daardoor een verandering: de zojuist bereikte consensus over de te hanteren ontslagnorm wordt al direct in twijfel getrokken. Want het is maar de vraag of hij kan worden opgelegd aan anderen.

Is dit niet een ontmoedigend, demoraliserend resultaat? Een dialoog voeren is op zichzelf al niet makkelijk, het vereist inspanning, geduld, discipline, het volhouden van een onderzoekende houding. Niettemin lijken de resultaten van het onderzoek uiteindelijk louter negatief te zijn, want de uitgangsvraag heeft aan het eind van het gesprek geen duidelijk antwoord gekregen. Het enige antwoord waarover wel consensus bestond, de formulering van de ontslagnorm, blijkt immers direct ondergraven te worden: die norm kan niet aan anderen buiten dit gebouw opgelegd worden. Is het dan geen illusie te denken dat er enige vooruitgang is geboekt in dit gesprek? Heeft het niet een hoop energie gekost zonder ergens toe te leiden?

Dit is een klassiek protest tegen de socratische methode, een bezwaar dat Socrates voortdurend voor de voeten geworpen kreeg.<sup>7</sup> Tegelijkertijd illustreert het een wezenlijk kenmerk van de socratische opvatting over leren. Socrates was namelijk van mening dat wij, alvorens wij iets kunnen leren, eerst moeten afleren wat we denken te weten maar niet werkelijk weten. We hebben allemaal een grote hoeveelheid denkbeelden, ideeën, overtuigingen, voorkeuren etc. in ons hoofd. Tezamen vormen die onze cognitieve kaart, zij zijn de visie of kijk op de wereld die ten grondslag ligt aan ons doen en laten. Maar deze cognitieve kaart is niet een consistent geheel, er zitten allerlei 'gaten' in, blinde vlekken, innerlijke tegenspraken, vervormingen, of in Bacons termen: idolen. Het eerste dat Socrates probeerde te bereiken in zijn gesprekken was deze inconsistenties aan het licht te brengen, teneinde iemand te laten inzien dat zijn gebruikelijke ideeën niet toereikend waren om een vraag op een diep niveau te beantwoorden. Dat is de 'elenchus', wat

letterlijk weerlegging betekent of beschaming. Pas wanneer iemand weerlegd is, beschaamd, in verlegenheid gebracht, en daardoor beseft dat hij eigenlijk onwetend is op het punt waarop hij dacht kennis te bezitten, ontstaat de mogelijkheid een vraag op een dieper niveau te onderzoeken. Want dan wordt hij niet meer gehinderd door zijn eigen pretentie van kennis en zijn eerdere, meer oppervlakkige ideeën.

De elenchus is het eerste van de twee hoofdprocessen in de socratische methode. Hij is het destructieve deel, gericht op het ondergraven van een onjuiste mening. Het tweede deel, de maieutiek, is het constructieve deel, gericht op de vorming van een juiste mening. Dat gedeelte zullen we in het volgende hoofdstuk bekijken. Socrates techniek om in tweegesprekken een elenchus tot stand te brengen houdt, simpel gezegd, het volgende in. Eerst ondervraagt hij iemand over een onderwerp waarover hij denkt iets te zeggen te hebben, hij expliciteert de kennis die zijn gesprekspartner meent te bezitten. Vervolgens zet hij diens uitspraken naast elkaar en laat zien dat zij in feite in strijd zijn met elkaar. Plato beschrijft het effect als volgt:

'Als die man dat inziet wordt hij boos op zichzelf en welwillend ten opzichte van anderen. Op die manier wordt hij bevrijd van arrogante en aanmatigende ideeën over zichzelf, en dat is het mooiste en ook het beste voor de patiënt. Want net als dokters geloven dat het lichaam geen baat kan hebben van het voedsel dat het krijgt voordat de innerlijke weerstanden ertegen zijn opgeheven, zo geloven degenen die deze zuivering uitvoeren dat het met de ziel ook gaat. Zij heeft geen baat bij de kennis die haar wordt geboden voordat de elenchus is toegepast, en de betrokkene weerlegd is en beschaamd. Op die manier moet hij eerst gezuiverd worden van meningen die hem verhinderen te leren, en moet hem duidelijk worden dat hij alleen weet wat hij ook werkelijk weet, en niets meer.'<sup>18</sup>

Aangezien in Nelsons en Heckmanns vernieuwing van de socratische methode het gesprek wordt gevoerd met een groep in plaats van met slechts één ander persoon, verandert de elenchus daar ook in een groepsgebeuren. De contradictie die, in de dialogen van Plato, binnen één persoon aan het licht wordt gebracht, transformeert bij Nelson in een contradictie tussen meerdere personen, die de groep in verwarring brengt. Ook de techniek van destructie verandert daardoor: de elenchus wordt niet zozeer uitgevoerd door de vragensteller of gespreksleider, maar - onvermijdelijk en effectief - door de gespreksdeelnemers zelf, zoals het bovenstaande gesprek laat zien. De gevolgen zijn echter even onthutsend, even desastreus: ook dan brengt de elenchus onwetendheid aan het licht, of erger, onwetendheid die de pretentie heeft kennis te zijn, inbeelding



van kennis. Dat is ook in dit geval zo, want ieder voor zich volhardt natuurlijk in de gebruikelijke zelfverzekerde houding, dat zijn zij als leidinggevend gewend. Maar als groep zijn zij niet in staat gebleken een gemeenschappelijk antwoord op de uitgangsvraag te formuleren.

Socrates voerde zijn gesprekspartners steeds naar dit punt, het punt waarop ze door de weerlegging aan zichzelf begonnen te twijfelen. Hij bracht ze telkens weer in deze toestand van verwarring of onthutstheid (aporie). Zo roept Meno, in de naar hem genoemde dialoog van Plato, uit:

'Voordat ik u ontmoette had men mij verteld dat gij nooit iets anders deed dan zelf twijfelen en anderen aan het twijfelen brengen. En nu hebben uw magie en betovering ook mij in die toestand gebracht. Gij lijkt wel op die platte zeevis, de sidderrog. Want ook die verlamt iedereen die in zijn buurt komt en hem aanraakt. Want ik ben daadwerkelijk lamgeslagen, in ziel en tong, en ik weet niet wat ik moet antwoorden.'<sup>9</sup>

Dit is precies wat er in het bovenstaande gesprek gebeurt. De groep heeft geen definitief antwoord op de uitgangsvraag gevonden. In zekere zin heeft ze zelfs geen enkel antwoord gevonden, alleen een andere vraag: Moeten we wel gemeenschappelijke waarden en normen hebben? Moeten we die willen hebben? Moet het bedrijf één cultuur hebben? Dit is weliswaar een vraag van een dieper niveau, maar het is nog steeds een vraag. En zij houdt een weerlegging in, een ondergraving, van de oorspronkelijke vooronderstellingen van de deelnemers: dat het bedrijf een gemeenschappelijke cultuur zou moeten hebben, dat zij degenen zijn die daarvoor moeten zorgen, dat zij ook werkelijk in staat zijn dat te bewerkstelligen. Deze verborgen aannames worden hier aan het licht gebracht en ontdaan van hun vanzelfsprekendheid. Dat is, ondanks de vriendschappelijke sfeer en de goede samenwerking in het gesprek, een pijnlijke, wellicht zelfs vernederende ervaring. Het tast de deelnemers aan in hun zelfbeeld, het beeld van hun eigen kunnen, en in hun beeld van hun identiteit als groep en als bedrijf.

### **Opvatting over leren**

Vaak hebben deelnemers op dit punt de neiging het onderzoek op te geven en zich terug te trekken uit het gesprek, onthutst en wrevelig als ze zijn vanwege de elenchus. Maar ook dan hebben ze, in Socrates' opvatting, iets gewonnen. Want waar ze voorheen nog in de veronderstelling verkeerden dat ze, alleen of als groep, verstand van zaken hadden, of althans deze kwestie wel de baas zouden kunnen, nu zijn ze zich enigermate bewust geworden van hun onwetendheid. Daarom zullen ze in de toekomst op zijn minst wat voorzichtiger zijn op dit punt.

Maar de elenchus is niet het enige resultaat van dit gesprek. De gezamenlijke analyse van een vraag, een aantal consensusuitspraken, en een of meer nieuwe, scherpere vragen zijn ook resultaten. Bovendien is er een aantal minder zichtbare, maar niet minder belangrijke resultaten: zicht krijgen op eigen en andermans mentale modellen, vorming van een gemeenschappelijke visie, het expliciet maken van stilzwijgende kennis, teambuilding, meta-leren. Het belangrijkste element daarvan, maar tevens het moeilijkst te ontdekken in het begin, is in mijn ogen dit laatste punt: meta-leren, het leren te leren. Want de persoonlijke ervaring dat je door middel van een systematische dialoog werkelijk als groep kunt leren is een noodzakelijke voorwaarde om vertrouwen te krijgen in de dialoog als instrument voor gezamenlijk leren.

Maar om een ervaring als die uit het bovenstaande gesprek te kunnen beschouwen als een zinvolle leerervaring, met inbegrip van de elenchus of de verwarring, is een heel andere opvatting van leren vereist dan gebruikelijk is. Normaliter vereenzelvigen we leren met overdracht: de presentatie van leerstof, kennis die ons tevoren onbekend was, met nieuwe begrippen en terminologie.<sup>10</sup> In een socratisch gesprek wordt daarentegen niets overgedragen, er is geen kennis of leerstof die onderwezen wordt, er worden geen nieuwe termen of begrippen geïntroduceerd, althans niet door de gespreksleider. Het is zelfs zo dat de deelnemers datgene wat zij in het gesprek uitvinden in zekere zin altijd al wisten. Daarom is het vanuit een traditionele opvatting van leren moeilijk in te zien dat er überhaupt iets wordt geleerd in zo'n gesprek. (Dit punt wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.) De positieve waarde herkennen van wat er op het eerste oog uitzielt als een louter negatief resultaat, dat is niet makkelijk aan het begin.

Toch is de elenchus een essentieel onderdeel van de socratische methode en van alle gesprekken over fundamentele kwesties. Wie niet gediend is van weerlegging, wie niet bestand is tegen de onvermijdelijke verwarring, wie niet kan leven met het ongemak of zelfs de pijn van onbeantwoorde vragen, kan beter het hele idee van onderzoeksgesprekken of van gezamenlijk leren overboord zetten. Nelson schrijft:

Voor Socrates is de toetssteen of iemand wijsheid begeert, dat hij het niet-weten begroet om tot een beter weten te kunnen komen. Meno's slaaf [in Plato's dialoog 'Meno'] gaat door. Maar velen houden er mee op en krijgen er genoeg van als hun kennis versmaad wordt, als de eerste zelfstandige stappen hen niet vooruit brengen. De filosofieleraar [lees: gespreksleider] die niet de moed heeft zijn leerlingen deze proef van verwarring en ontmoediging te laten ondergaan, berooft hen niet

alleen van de mogelijkheid het uithoudingsvermogen te ontwikkelen dat een onderzoeker nodig heeft, maar hij misleidt hen ook over hun eigen kunnen en maakt hen oneerlijk tegenover zichzelf.<sup>11</sup>

De elenchus is niet alleen onvermijdelijk, hij heeft ook een zuiverende werking. Wie gesprekken voert over fundamentele, tweede orde-kwesties krijgt met dit fenomeen te maken, of hij wil of niet. En wie socratische gesprekken wil voeren zal de elenchus moeten leren hanteren. Hij zal bijvoorbeeld moeten voorkomen dat hij zijn rol als vragensteller opgeeft, uit ongeduld of omdat hij van mening is het zelf beter te weten of omdat hij het nodig vindt het ongemak van de ondervraagden te verzachten. Socrates was van oordeel dat hij noch het recht noch het vermogen bezat zijn eigen opvattingen aan een ander over te dragen. Door systematische ondervraging kon hij iemand wellicht laten inzien dat hij in feite niet wist wat hij dacht te weten, of hem ertoe brengen een slechtere mening te vervangen door een betere. Meer kon hij niet doen. Daarom noemde hij zichzelf ook geen leraar, maar ondervrager, niet alleen om zich te onderscheiden van anderen die zich wel leraar noemden, maar ook om de methode van vraag en antwoord (dialektikè) aan te duiden die hij beschouwde als de enig juiste onderwijsmethode.<sup>12</sup>

Overigens, niet alle gesprekken blijven steken in een elenchus, een negatief resultaat. Soms komt men een belangrijke stap verder in het onderzoek en bereikt men wel een positief resultaat. In het volgende hoofdstuk zullen we daar een eerste voorbeeld van zien, tezamen met enkele technieken om dat tot stand te brengen.

---

#### Noten hoofdstuk 2

<sup>1</sup> Zo ook Ryle 1966, H. 4-6.

<sup>2</sup> Zie voor een volledig overzicht van criteria hoofdstuk 7.

<sup>3</sup> Hier speelt het verschil tussen wat Senge 'espoused theory' en 'theory-in-use' noemt. Zie zijn 1990, p. 202.

<sup>4</sup> Swieringa en Wierdsma 1990, H. 5.

<sup>5</sup> Nelsons redenen om voortijdige definitie te willen vermijden grijpen terug op Kant en diens invoering van de 'kritische methode'. Kant bespreekt die methode voor het eerst in een geschrift uit 1764, waarin hij de vraag onderzoekt of en zo ja hoe men in de filosofie, en dan met name de metafysica, eenzelfde zekerheid kan bereiken als in de wiskunde (Untersuchung über die Deutlichkeit der Grundsätze der natürlichen Theologie und der Moral, Werke II, p. 739-773). De redenering is als volgt. In de wiskunde is het mogelijk zuiver progressief of dogmatisch te werk te gaan: uitgaande van axioma's en definities kan men door syllogistisch redeneren stellingen afleiden. Onze zekerheid over de afgeleide stellingen is gebaseerd op onze zekerheid over de grondbeginselen van de wiskunde, de axioma's. Deze zijn namelijk onmiddellijk evident. En het opstellen van definities is in de wiskunde ongevaarlijk. Want of aan de definitie van een begrip werkelijk iets beantwoordt of niet, is niet moeilijk uit te maken: we kunnen immers het begrip construeren en ons aldus door aanschouwing overtuigen van het bestaan ervan.

In de filosofie ligt dat heel anders. Daar zijn de grondbeginselen en grondbegrippen juist het meest onduidelijk. Zij moeten eerst opgespoord en verhelderd worden. In feite gebruiken we die begrippen in de praktijk al voortdurend, nog vóór ze gedefiniëerd zijn. Maar we gebruiken ze op een voor onszelf

onduidelijke manier. Dat zorgt ervoor dat, anders dan in de wiskunde, het in de filosofie wél riskant is begrippen vroegtijdig te definiëren. Doordat de filosofische begrippen al onafhankelijk van de definitie in ons voorhanden zijn (zij zijn niet gemaakt, maar gegeven), is het steeds de vraag of de begrippen die wij definiëren identiek zijn aan degene die we willen definiëren. Een verwisseling van die twee is niet zo makkelijk op te merken. Bovendien kunnen we, anders dan in de wiskunde, niet uitmaken of er wel iets aan het gedefiniëerde begrip beantwoordt. Het ontbreekt ons immers in de filosofie aan aanschouwelijkheid.

Daaruit volgt de belangrijke methodische regel, dat in filosofisch onderzoek de definities nooit aan het begin, maar pas aan het eind thuishoren. Aan het begin van het onderzoek staat de ervaring. Door beweringen over onze ervaring systematisch te ontleden ('Zergliederung') werken we terug van het zekere naar het minder zekere, van het samengestelde naar het enkelvoudige, van het duidelijke naar het onduidelijke en van het bijzondere naar het algemene. Aangezien we de filosofische grondbeginselen en begrippen niet los en geïsoleerd bezitten, maar alleen vermengd met andere voorstellingen, moeten we hen, om hen in zuivere vorm voor te kunnen stellen, afzonderen van de andere voorstellingen, waarmee ze in het gewone bewustzijn vermengd voorkomen. Definities zijn een resultaat van deze ontleding, niet een uitgangspunt ervoor. Het is deze, de gewoonlijke gang van zaken juist omkerende, regressieve of kritische methode, die we voor de filosofie nodig hebben en tegenover de dogmatische van de wiskunde moeten stellen. Zie Nelson GS VII, 156, 158.

Vgl. Kant 1964/83, II, 755: 'De eerste en voornaamste regel is deze: dat men niet uitgaat van verklaringen, behalve eventueel wanneer er alleen een verklaring van een woord wordt gezocht, bijvoorbeeld noodzakelijk is dat welks tegendeel onmogelijk is. Maar ook dan zijn er maar weinig gevallen waarin men zo zonder risico het duidelijk bepaalde begrip direct aan het begin kan vaststellen. Het is beter dat men eerst in zijn onderwerp zorgvuldig datgene opspoort, waarvan men een onmiddellijke zekerheid bezit, nog voordat men de definitie ervan heeft. Daaruit trekke men gevolgen, en trachte men hoofdzakelijk slechts ware en volkomen zekere oordelen over het object te verwerven, zonder zich nog te wagen aan een verklaring waar men op uit is, iets waar men nooit aan moet beginnen voordat zij zich uit de meest klaarblijkelijke oordelen duidelijk voordoet. De tweede regel is: dat men de onmiddellijke oordelen over het onderwerp, met betrekking tot datgene wat men er aanvankelijk met zekerheid in aantreft, apart onderscheidt, en nadat men zich ervan verzekerd heeft dat het ene niet in het andere vervat is, hen net als de axioma's in de meetkunde als grondslag laat vooraf gaan aan alle gevolgtrekkingen.'

<sup>6</sup> Vgl. ook Toulmin 1958; Kessels e.a. 1989, p. 62, 121 e.v.

<sup>7</sup> Vgl. bijvoorbeeld Meno 80a, Theaetetus 150d e.v., de uitbarsting van Thrasymachus in het eerste boek van de Staat. Vgl. ook Guthrie 78 e.v.

<sup>8</sup> De Sofist 229e-230e. Vgl. Robinson 1941, p. 12-13.

<sup>9</sup> Meno, 79e. Vgl. Nelson 1994, 95-96.

<sup>10</sup> Vgl. Ten Brinke 1983.

<sup>11</sup> Nelson 1994, p. 96.

<sup>12</sup> Vgl. Jackson 1911, 335.