

Wijzen van zien, wijzen van spreken

Een socratisch gesprek over samenwerking

Jos Kessels

Gepubliceerd in M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 53/1, januari/februari 1999, 56-71

Samenvatting

Het socratische gesprek wordt in de Nelson-traditie meestal als een puur cognitieve, analytische gespreksvorm beschouwd. Heckmann voerde naast het zaakgesprek een apart metagesprek in om emoties bespreekbaar te maken. Dit artikel laat zien hoe in het zaakgesprek zelf aandacht kan worden besteed aan emoties en wat het belang daarvan is. Aan de hand van een concreet voorbeeld van een gesprek wordt geschetst hoe de analyse van gevoelens van invloed is op de logische, cognitieve analyse: met behulp van enkele klassieke affectieve oefeningen wordt een patstelling in de cognitieve analyse doorbroken. Daardoor verschuift de aandacht van de inhoudelijke analyse naar houdingsanalyse, en van het onderzoek van een voorbeeld uit het verleden naar een onderzoek van het hier en nu. Betoogd wordt voorts dat de kern van de socratische methode, en van de hele deugdenleer, gelegen is in dit zoeken van een specifieke houding, en dus niet alleen in het zoeken van een specifieke inhoud. Kenmerkend voor die houding is de socratische eros. Deze is doorslaggevend bij dilemma's die niet puur cognitief zijn op te lossen.

Inleiding

Onlangs voerde ik een socratisch gesprek, een 'diner pensant', met een groepje bankdirecteuren. Een socratisch gesprek is een gesprek waarin de deelnemers een fundamentele vraag analyseren aan de hand van een concreet voorbeeld, een eigen ervaring van een van hen.¹ De vraag die de bankiers voor dit gesprek hadden gekozen luidde: Moeten onze banken onderling samenwerken? Deze vraag sneed voor hen een hele reeks problemen aan, niet alleen de verhouding tussen lokale vestigingen van de bank maar ook die tussen een vestiging en de landelijke organisatie, tussen vestigingen met verschillende cliëntgroepen, tussen interne bedrijfsdoelen en externe maatschappelijke verantwoordelijkheid en nog zo enkele. De deelnemers aan dit gesprek hadden al verschillende socratische gesprekken gevoerd, als onderdeel van hun interne MBA-opleiding. Zij waren dus enigszins vertrouwd met de methodiek van het gesprek.

Het voorbeeld dat zij voor analyse hadden geselecteerd kwam in het kort hierop neer. De voorbeeldgever, directeur van een groep plattelandsbanken aan de rand van een stad, had sinds zijn aantreden een moeizame relatie onderhouden met de naburige stadsbank. Aangezien zij burens waren hadden ze voortdurend met elkaar te maken. Maar er bestond van oudsher wrijving en achterdocht tussen de stedelingen en de plattelanders. Weliswaar was sinds de fusie van de dorpsbanken hun balanstotaal net zo hoog geworden als dat van de stadsbank, waardoor zij een gelijke onderhandelingspartner waren geworden en beter opgewassen tegen de 'arrogantie' van de stadsbank. Maar ook na deze fusie had het nooit goed geboterd tussen hen.

Dat veranderde toen bij de stadsbank een interim-directeur werd benoemd, die een goede bekende was van onze voorbeeldgever. Zij tweeën lagen elkaar goed, het klikte

¹ Zie Kessels 1997, Nelson 1994, Heckmann 1993.

tussen hen. Zij begonnen geregeld overleg te voeren, om niet langer langs elkaar heen te werken maar de krachten te bundelen en daardoor een sterke marktpartij te vormen. Maar toen een jaar later op de stadsbank een nieuwe vaste directeur werd benoemd stagneerde de samenwerking weer. Niet dat de onderlinge relatie tussen de twee directeuren slecht was. Maar er werden geen nieuwe initiatieven ontwikkeld en wat eerder in gang was gezet bloedde langzaam dood.

Niettemin was onze voorbeeldgever van mening dat samenwerking tussen de beide banken geboden bleef. Er moest in zijn ogen regelmatig overleg zijn, zowel op managementteam niveau als op andere echelons. Dat was in de praktijk weliswaar niet eenvoudig, omdat het van 'de stadse kant' net als vroeger weer leek te worden tegengewerkt: afspraken werden uitgesteld of afgezegd, plannen op de lange baan geschoven, deadlines genegeerd etc. Maar de directeur was van mening dat hij toch 'een dialoog' tussen de twee banken op gang moest houden. Dus nam hij alle ongemak voor lief en bleef proberen een goede samenwerkingsrelatie tot stand te brengen. Deed hij daar goed aan? Moest je onder deze omstandigheden blijven aandringen? Moesten de banken in dit voorbeeld samenwerken of was het beter dat niet te doen?

Logische reconstructie

Een belangrijk aspect van de socratische methode is dat zij niet gericht is op louter conceptueel onderzoek maar op ervaringsonderzoek, op zelfonderzoek. Uitgangspunt is dat het antwoord op fundamentele (filosofische) vragen al tot uiting komt in onze ervaring, alleen op een manier die 'oorspronkelijk duister' is, dat wil zeggen niet onmiddellijk helder voor ons verstand.² In het gesprek proberen we als het ware deze verborgen schat van onze ervaring op te graven. Concreet betekent dat, dat de deelnemers niet als buitenstaanders het voorbeeld van hun collega beoordelen, maar zich eerst verplaatsen in zijn voorbeeld en zich dan afvragen of ze in die positie hetzelfde gedaan, gedacht, gevoeld zouden hebben als hij. Alleen vanuit die houding van inleving en betrokkenheid heeft het zin de uitgangsvraag te onderzoeken. Anders blijft het gesprek abstract, hypothetisch en vrijblijvend, en zo'n gesprek is niet vruchtbaar.

In dit geval waren de meningen verdeeld. Sommigen zouden in de positie van de voorbeeldgever hetzelfde gedaan hebben als hij, namelijk blijven proberen een goede samenwerkingsrelatie tot stand te brengen. Volgens hen moest je immers de mogelijkheid scheppen dat er een dialoog tot stand kwam. Door je zelf actief en kwetsbaar op te stellen kon je naar samenwerking toegroeien, vonden zij. Anderen waren het daar niet mee eens. Zij waren van mening dat de twee banken hier niet hoefden samen te werken, omdat dat gegeven de bestaande onderlinge relaties verspilde moeite was en niets zou toevoegen. In plaats daarvan was het beter niets te forceren en het juiste moment af te wachten. Want je kon beter een dialoog beginnen op het moment dat hij ook werkelijk kans van slagen had, anders liep je het risico meer kwaad te doen dan goed.

Toen we deze twee standpunten logisch reconstrueerden zagen ze er als volgt uit:

Bewering 1: Je moet hier een dialoog tussen de twee managementteams op gang houden, ondanks afzeggingen, uitstel van afspraken etc.

Argumenten: Want wij zijn burens, wij hebben veel met elkaar te maken.

Samenwerken is in ons beider eigenbelang. Wij moeten zelf het goede voorbeeld geven aan onze cliënten.

² Nelson 1994, 25-26, 64-69. Nelson baseert zich op de anamnesetheorie van Plato, vgl. 15, 18-19.

Bewering 2: Het is beter deze dialoog niet op gang te houden.

Argumenten: Want het levert alleen maar tijdverlies en frustratie op. Het is beter het juiste moment af te wachten. Samenwerking kun je niet afdwingen, zij moet uit vrije wil tot stand komen.³

Dit is een situatie die vaak in gesprekken voorkomt: twee partijen staan tegenover elkaar, ieder met een eigen kijk op de zaak, een eigen interpretatie van de situatie, eigen argumenten en overwegingen. En ook al is de sfeer goed en bestaat er een grote openheid en onderlinge welwillendheid, toch ontstaat het risico dat het onderzoek een debat wordt, dat beide partijen de eigen kijk zo sterk mogelijk proberen te maken, in de hoop de andere partij te overtuigen en het gelijk aan hun kant te krijgen. Daar kun je allerlei strategieën voor aanwenden, die ook in dit gesprek werden toegepast. Zij komen in feite allemaal neer op het zoeken van een *beslissende inhoud*: een argument, redenering, feit of beeld dat overtuigend duidelijk maakt welke zienswijze de voorkeur verdient.

Beslissende inhoud

Zo'n beslissende inhoud wordt echter lang niet altijd gevonden. Want wat de aanhangers van het ene standpunt als beslissend beschouwen is voor aanhangers van het andere standpunt slechts bijkomstig of zelfs geheel irrelevant. Daardoor blijven de twee interpretaties tegenover elkaar staan zonder uitzicht op inhoudelijke verzoening. Soms wordt een beslissende inhoud gezocht in de definitie van een cruciaal begrip. Zo ook hier: wat bedoelden we precies met het begrip 'samenwerken' in de uitgangsvraag? Toch in ieder geval dit, zei iemand:

Samenwerken houdt minimaal in dat je niet in elkaars gebied opereert en dat je, wanneer je een verzoek tot dienstverlening buiten je eigen gebied krijgt, daarover overleg pleegt met de betreffende bank.

En daarvoor moest je toch een dialoog hebben? Maar dat was niet wat anderen onder een dialoog verstonden, er was volgens hen een groot verschil tussen (incidenteel) overleg plegen en (structureel) een dialoog voeren. Met andere woorden, ook dat leverde niet de verhoopde beslissende inhoud op. Definities zijn maar zelden effectief, zelfs wanneer iedereen een definitie onderschrijft. Een verschil van mening over de interpretatie van feiten valt nu eenmaal niet te beslechten louter door een gemeenschappelijke interpretatie van de gehanteerde begrippen. Bovendien maakt een voorbarig streven naar definities de onenigheid en verwarring in een gesprek alleen maar groter, omdat het het gesprek losmaakt van de casus en de ervaring, waardoor het abstract en hypothetisch wordt.⁴

Soms wordt de beslissende inhoud gezocht in voorwaarden waaronder het probleem uit de casus voorkomen had kunnen worden. Bijvoorbeeld, in dit gesprek werd ondermeer de volgende voorwaarde geopperd:

Samenwerking tussen vestigingen moet door de sectordirectie worden opgelegd, op basis van een structuuronderzoek, wanneer blijkt dat banken in gebieden liggen die geografisch, economisch en sociaal op elkaar gericht zijn.

³ Wanneer de logische reconstructie preciezer wordt uitgevoerd ontstaat het zogenaamde regressieve syllogisme: een bewering, A, die ondersteund wordt door twee groepen premissen, major premissen (van de vorm: als de omstandigheden zus en zo zijn moet je A doen) en minor premissen (van de vorm: in dit geval waren de omstandigheden inderdaad zo). Vgl. Kessels 1997, 108 e.v.

⁴ Dit punt wordt uitvoeriger uiteengezet in Kessels 1997, 48-49, 73-74, 156.

Met andere woorden, als er een structuuronderzoek was geweest en een decreet van de sectordirectie, dan had het hele probleem zich niet voorgedaan. Maar volgens anderen was dat nog maar de vraag. En zij waren het ook helemaal niet eens met deze voorwaarde. Trouwens, je kon nu eenmaal niet alle problemen van tevoren voorkomen, dus had het ook niet zoveel zin zulke voorwaarden te formuleren.

Kortom, het zoeken van een beslissende inhoud bracht het gesprek niet verder. Voor beide interpretaties viel wat te zeggen, maar geen van de partijen kon een doorslaggevend argument op tafel leggen om de ene visie zwaarder te laten wegen dan de andere. Moesten we de vraag hier dan maar laten liggen en afzien van verdere analyse? Moesten we haar soms als onbeantwoordbaar beschouwen? Of was zij domweg triviaal, maakte het in feite niet uit welk antwoord je gaf? Of was samenwerking uiteindelijk toch geen fundamentele kwestie? Maar waarom hadden zij dan juist deze vraag willen onderzoeken?

Gevoelens

Ieder kon op zijn klompen aanvoelen dat samenwerking wel degelijk een fundamentele kwestie was en dat ze deze uitgangsvraag niet voor niets gekozen hadden. Maar om verder te komen in de analyse van deze ervaring moest er kennelijk iets anders gebeuren dan het zoeken van verstandige argumenten en het reconstrueren van logische redeneringen. Daarom kozen we een nieuwe insteek, om de blik te verbreden en andere invalshoeken te creëren. Om te beginnen, als je je verplaatste in de positie van de voorbeeldgever, welke gevoelens speelden daar dan een rol?

Die vraag vergde enig nadenken, het was makkelijker cognitief-zakelijke argumenten onder woorden te brengen dan gevoelens. Het benoemen van een gevoel los van zijn directe argumentatieve functie vereist nauwkeurigheid van een soort die velen niet gewend zijn. Maar uiteindelijk leverde de vraag toch een scala aan gevoelens op. Voor de een zou onzekerheid over de gang van zaken een belangrijke rol spelen, en wantrouwen jegens de stedelingen. Een ander noemde angst voor verlies van eigen betekenis, een derde onvrede, ergernis, boosheid over de onwillige opstelling van wat toch eigenlijk zijn collega's waren. Een vierde kon alleen maar laconiekheid of onverschilligheid voelen, vanwege zijn onmacht iets aan de situatie te veranderen. En zo waren er nog meer gevoelens.

In deze gevoelens brachten we vervolgens een ordening aan met behulp van de klassieke deugdenleer. Deze leer, die tegenwoordig weer volop in de belangstelling staat (niet alleen in de filosofie, maar ook in de 'hype' over emotionele intelligentie⁵), gaat over de vraag wat iemand 'deugdelijk' maakt, niet in morele zin ('een deugdzaam mens') maar in de zin van voortreffelijkheid, optimaal functioneren, volledig tot je recht komen, floreren als persoon of in je vak. Socrates' gesprekken gingen eigenlijk altijd over die vraag: Wat hield - in een gegeven situatie, voor een gegeven persoon - voortreffelijkheid in? De eerste en direct ook klassieke systematisering van de deugdenleer werd geformuleerd door Socrates' leerling Plato, in zijn *Politeia*. Zij is gebaseerd op de opvatting dat een mens drie centra van motivatie of actie bezit, die elk hun eigen voortreffelijkheid hebben:

- hoofd: gericht op kennis, inzicht, waarheid, leren
- hart: gericht op verbinding met anderen, transpersoonlijke waarden, dat wat respect afdwingt en vuur of verontwaardiging oproept
- buik: gericht op persoonlijke behoeften, veiligheid, eten, drinken, sex, bezit

⁵ Goleman 1996, Morris 1997, Cooper 1997.

Sommige van de door de bankiers genoemde gevoelens waren kennelijk 'buikgevoelens', zoals onzekerheid, wantrouwen en angst; andere zaten in de categorie 'hartgevoelens', zoals ergernis en boosheid. De socratische vraag is dan vervolgens: hoe moet je in die situatie met die gevoelens omgaan om optimaal te functioneren en volledig tot je recht te komen?

Een belangrijk hulpmiddel om die vraag te onderzoeken is bedacht door Aristoteles, de voornaamste leerling van Plato. Hij raadt aan eerst te bepalen wat voor jou in de gegeven situatie een *teveel* en een *te weinig* van een bepaald gevoel zou zijn, want daarmee krijg je zicht op *het juiste midden*.⁶ Een teveel van een gevoel is het gevolg van je er in vastbijten, het fixeren, het koesteren, het groter maken dan het is. Een te weinig is het omgekeerde, een ontkennen van het gevoel, het wegsnijden, net doen of het er niet is, het kleiner maken dan het is. Beide zijn een verkramping, een vermijding, een poging iets van jezelf af te schermen of niet toe te laten. Het juiste midden is noch het een noch het ander doen, het is los zijn, onbeschermd, niet verkrampd, het is de enige positie die werkelijk vrij is omdat je niets vermijdt (Socrates was letterlijk vrij-handelaar).

Het juiste midden

Als we nu eens een van de gevoelens in het voorbeeld onder de loupe namen, bijvoorbeeld angst of onzekerheid, wat zou daarvan een teveel en een te weinig zijn in de situatie van de voorbeeldgever? Je hebt een tijdlang goed samengewerkt met je collega-directeur, nu loopt dat weer moeizaam en dat zint je niet. Iemand zei zich in die situatie enigszins onzeker te voelen, bang dat de oude conflicten weer zouden opspelen en dat er een status-strijd zou ontstaan tussen hem en zijn collega. Wat zou hier een teveel aan angst en onzekerheid zijn?

Welnu, dat was niet moeilijk, iedereen kende wel mensen die elke onzekerheid zoveel mogelijk uit de weg gaan, die alle risico's mijden, liefst geen enkele verandering willen en steeds de veiligheid van het vertrouwde zoeken. In de casus zou dat leiden tot passiviteit, aanpassing aan de bestaande situatie, of het opgeven van samenwerking nog voordat je er moeite voor had gedaan, allemaal uit angst zelf een krasje op te lopen. En wat zou hier een te weinig zijn aan angst en onzekerheid? Ja, die mensen had je ook, die oogkleppen op hadden, die als een blindeman te keer gingen, alleen maar doen, doen, doen, zonder te zien hoe hun omgeving op hen reageerde. Met zulke mensen viel sowieso geen dialoog te voeren. En wat was nu het juiste midden tussen die twee? Tja, die vraag was moeilijker te beantwoorden.

Ook de 'hartgevoelens' vergden enige analytische scherpte. In de situatie van het voorbeeld waren sommigen geërgerd of boos over de lauwheid en onwilligheid van de anderen. Wat was in die situatie een teveel aan boosheid? Let wel, het ging hier niet om een puur persoonlijke boosheid, zoals van de cholericus die bij het minste of geringste ontploft, maar om een 'transpersoonlijke' boosheid, de verontwaardiging die voortkomt uit de ambitie wezenlijke doelen te realiseren of centrale waarden te beschermen. Wat waren eigenlijk de doelen of waarden die hier in het geding waren? Maatschappelijke verantwoordelijkheid, antwoordde iemand; de effectiviteit van de organisatie, zei een ander; je autonomie als beleidsmaker, volgens een derde; dienstbaarheid, zei een vierde. Goed. Wat zou een te grote gehechtheid aan zulke waarden inhouden?

⁶ Nicomachische Ethiek, (EN) boek II, 1103b e.v., 1106a-1107.

Bij de beantwoording van deze vraag probeerden we de twee soorten boosheid, als 'buikgevoel' en als 'hartgevoel', uit elkaar te houden. Dat was niet eenvoudig. Want je had veel mensen, ook in de organisatie, die misschien wel de juiste ambitie hadden, 'het hart op de juiste plaats', maar die tegelijk zo tactloos en eigenheimerig te werk gingen dat het alleen maar averechts uitpakte. Zij hadden de juiste verontwaardiging (hart) maar teveel ego, teveel behoefte aan zelfbevestiging (buik). Van het omgekeerde, het te weinig aan boosheid, waren makkelijker voorbeelden te vinden: mensen die al te bescheiden, aardig of meegaand waren, die nooit met de vuist op tafel sloegen. De cultuur in de organisatie was er toch al een van vriendelijkheid en voorkomendheid, en veel van de boosheid die er ongetwijfeld heerste werd niet geuit. (Dat gold immers ook voor hen zelf, zei iemand.) En wat was hier, in het voorbeeld, het juiste midden tussen die twee? Ook daar kwam niet direct een antwoord op. Trouwens, kon je dat wel beschrijven?

Deugdenleer

Jazeker, je kunt dat beschrijven. De deugdenleer is nu juist een poging dat midden te benoemen, althans in abstracto. Laten we de vier zogenaamde kardinale deugden kort langslopen.⁷ Voor de buikgevoelens, onze persoonlijke behoeften aan veiligheid, eten, drinken, sex etc., is gematigdheid (*temperantia*) het juiste midden. Het is de positie tussen teveel vasthouden aan je directe wensen, verlangens en genoegens en er te weinig aan vasthouden, je al te veel ontzeggen. Het is het midden tussen losbandigheid en ongevoeligheid, tussen toegeeflijkheid en ascese. Voor de hartgevoelens, onze gerichtheid op verbinding met anderen, op waarden en dat wat respect afdwingt, is moed (*fortitudo*) het juiste midden. Het is de positie tussen lafheid en overmoed, tussen kleinhartigheid en roekeloosheid. Het is het vermogen pijn te verdragen, overeind te blijven in stressvolle situaties, bang te zijn wanneer dat passend is maar ook groot wanneer het moet. Voor het hoofd, onze gerichtheid op kennis en inzicht, is het juiste midden verstandigheid of bezonnenheid (*prudentia*). Het is de positie tussen teveel en te weinig nadenken, tussen ondoordachtheid en blijven steken in reflectie. Het is het onder ogen zien van voor- en nadelen, van nu en straks, van wat gedaan en wat niet gedaan moet worden. Tot slot is er een vierde kardinale deugd, namelijk rechtvaardigheid (*justitia*). Zij is het evenwicht tussen de drie centra van motivatie, hart, hoofd en buik, zij is de voortreffelijkheid van het geheel, de harmonie van de delen, de situatie dat ieder deel van het geheel precies doet wat het moet doen, en krijgt wat het moet krijgen, zowel intern, in één persoon, als in een groep of gemeenschap.

Maar goed, dat zijn nog abstracties. Wat betekenden die deugden concreet, in de casus? Want het is één ding om in theorie aan te geven hoe je het beste tot je recht komt, hoe je kunt floreren en optimaal functioneren. Maar het is nog iets heel anders te bepalen wat dat in een concreet geval inhoudt. Wat hield de middenpositie in de casus in? Wat was gematigd, moedig, verstandig en rechtvaardig gedrag in de situatie van de directeur met samenwerkingsproblemen?

Ook hier biedt Aristoteles een hulpmiddel. Een juiste keuze, zegt hij, is een keuze die het midden houdt tussen wat voor die persoon een teveel en een te weinig zou zijn en die gebaseerd is op een redelijk beginsel, namelijk het beginsel dat een persoon met praktische wijsheid zou hanteren.⁸ De vraag wordt dan: Heb je een beeld van zo'n

⁷ Een leesbare inleiding in de deugdenleer is Comte-Sponville 1997. Zij is veel uitgebreider dan de vier hoofddeugden die ik hier aanstip.

⁸ EN 1106b36.

persoon met praktische wijsheid? En hoe zou die persoon zich opstellen in die situatie? Wat is het redelijke beginsel dat hij zou hanteren?

De persoon van praktische wijsheid

Het eigenaardige is dat wij allemaal zo'n persoon in ons hebben. Voor sommigen is hij direct op te roepen, anderen hebben er enige rust en bezinning voor nodig. Het helpt om mensen mee te voeren in een geleide fantasie ('Doe je ogen dicht, stel je voor, je bent in een mooi landschap, je loopt naar een huis op de heuvel, nu sta je voor de drempel, je weet dat daar een persoon van praktische wijsheid woont, nu ga je naar binnen', etc.). Dit is niet de zoveelste truc uit de trainersdoos, en niet iets wat wezensvreemd is aan de socratische methode. Socrates had immers zelf een 'daimonion', van wie hij tekens kreeg en met wie hij in contact zei te staan als hij weer eens langdurig in gedachten verzonken leek. En hij was niet de enige die van deze 'innerlijke meester' gebruik maakte. De stoïcijnen noemden hem 'de stuurman' of 'het innerlijk kompas', de boeddhisten spreken van 'de wijsheidsgeest', zelfs de filosoof Nelson, vernieuwer van de socratische methode, verwijst naar ons beeld van 'de volledig ontwikkelde persoon'⁹.

Let wel, deze persoon is niet het moraliserende superego, dat allerlei normen stelt waar je niet aan kunt voldoen, zodat je altijd tekort schiet. Hij is niet iemand die ons plichten oplegt, maar iemand die ons onze vrijheid toont. En hij is geen externe, heteronome autoriteit, maar een personificatie van onze eigen voortreffelijkheid, een voedende en libidineuze verbeelding van onze vrije staat, een spontane voorstelling van persoonlijk floreren. Voor veel deelnemers aan een socratisch gesprek is deze verbeelding van de persoon van praktische wijsheid het meest indrukwekkende deel van het gesprek. Sommigen krijgen een concreet iemand voor hun geestesoog ('ome Jan'), anderen hebben een fantasievoorstelling, nog anderen zien geen concreet beeld maar ervaren alleen een bepaalde sfeer.

In het gesprek onderzochten we vervolgens eerst wat de kenmerken waren van ieders persoon van praktische wijsheid. Hoe zou je hem (of haar) kunnen beschrijven? Meestal zijn daar, naast individuele verschillen, grote overeenkomsten in. In dit gesprek werden de volgende kenmerken genoemd: rust, welwillendheid, relativiseringsvermogen, humor, zich niet laten bepalen door primaire gevoelens, gemak. En stel nu dat deze persoon van praktische wijsheid in de positie van de voorbeeldgever was geweest, hoe had hij zich dan opgesteld? Dat was duidelijk: met dezelfde rust en welwillendheid, met hetzelfde relativiseringsvermogen en gemak. Wat betekende dat voor onze uitgangsvraag?

Hier kwamen we tot een belangrijke ontdekking. Aanvankelijk hadden de deelnemers het antwoord op de uitgangsvraag gezocht in een *beslissende inhoud*, en daarover waren zij het oneens geweest. Nu, door deze oefeningen te doen, hadden zij een gemeenschappelijk antwoord gevonden in een *beslissende houding*. Vanuit dat perspectief maakte het in feite niet uit of je in de positie van de voorbeeldgever nu

⁹ Nelson 1994, 144. Guthrie 1971 geeft een overzicht van plaatsen waar Socrates verwijst naar zijn 'goddelijke teken', 82-85. Hadot 1995 beschrijft een scala aan vormen waarin de verschillende filosofische scholen uit de klassieke oudheid gebruik maakten van de verbeeldingskracht (*passim*). De Wit 1993 doet dat voor het boeddhisme, 118-129. Diverse hedendaagse therapeutische scholen werken met de middenpositie en met beelden van de persoon van praktische wijsheid, zoals de 'zijnsgeoriënteerde therapie' van Hans Knibbe. Er zijn meerdere overeenkomsten tussen diens (psychologische) aanpak en het hier beschreven (filosofische) proces. Zie Knibbe 1993. Vergelijk ook wat Senge zegt over gebruik maken van het onderbewuste, Senge 1990, 161 e.v.

wel of niet een dialoog op gang probeerde te houden. Wat belangrijk was, was de houding van waaruit je dat deed. Zolang die er een was van rust, welwillendheid en een zeker relativiseringsvermogen, kon je beide routes kiezen. Dat was het redelijke beginsel van de persoon van praktische wijsheid. En dat inzicht hadden we wellicht nooit bereikt als we ons alleen op inhouden en hun logische analyse waren blijven richten. Met andere woorden, bij de vraag of deze banken moesten samenwerken ging het niet zozeer om *wat* je als directeur daar deed maar vooral om *hoe* je het deed. Voortreffelijkheid was hier een kwestie van houding, van het juiste midden bewaren, van vrij zijn van je primaire gevoelens, dat wil zeggen van maat en moed.

Parallelprocessen

De consensus over het belang van houding riep echter direct een andere vraag op. Zaten hier, in dit gesprek, niet zes bankdirecteuren tezamen een onderzoek uit te voeren? Moesten zij, om dat onderzoek te kunnen uitvoeren, niet met elkaar samenwerken? Hadden zij ook zelf dan, in de afgelopen uren, de houding laten zien waarvan zij zojuist voor de casus het belang hadden aangegeven: rust, welwillendheid, relativiseringsvermogen, gemak e.d.? Dat was een confronterende vraag, zij verlegde de focus van het gesprek van 'toen en daar' naar 'hier en nu', van een casus die veilig, ver weg was naar de directheid van dit moment. (In de psychologie noemt men dat parallelprocessen: het proces dat je onderzoekt en het proces van onderzoeken zelf lopen parallel.)

Een deelnemer zei dat er in zijn ogen inderdaad een grote onderlinge welwillendheid had bestaan in het gesprek, en dat toen we de dissensus over de inhoud eenmaal hadden losgelaten er ook veel meer relativiseringsvermogen in het gesprek was gekomen. Anderen onderschreven dat, de sfeer in het gesprek was veranderd, zeiden ze, door ons te richten op de verschillende gevoelens die er speelden was de toon persoonlijker geworden, vriendschappelijker, vertrouwelijker. En inderdaad, hier in dit gesprek zag je gebeuren wat er tussen die twee banken eigenlijk ook moest gebeuren: een omgang met elkaar die welwillend, respectvol en plezierig was, en daardoor ook effectief. Dit was de manier waarop banken moesten samenwerken.

Toen nam een van hen, M., het woord. Hij zei ongeveer het volgende. Je moet de zaken niet mooier voorstellen dan ze zijn. Onze welwillendheid ten opzichte van elkaar is simpelweg een kwestie van eigenbelang. We willen allemaal deze MBA-opleiding doen, daarom voeren we dit gesprek. Als ik nu een beetje aardig doe voor jullie en jullie voor mij, dan hebben we daar allemaal plezier van. Welwillendheid in organisaties is gewoon een kwestie van wederzijds nut, en samenwerken idem dito. Meer moet je ook niet verlangen, dat kan niet. Wij zitten hier niet omdat we vrienden zijn, maar omdat we een gemeenschappelijk doel hebben.

Dat maakte indruk. Maar vervolgens zei J. dat hij niet kon geloven dat M. meende wat hij zei. Natuurlijk, zij hadden inderdaad een gemeenschappelijk doel, en voor iedereen was het het plezierigste als de sfeer een beetje aardig was. Dus het belang van het wederzijdse nut wilde hij niet ontkennen. Maar waarom bracht M. nu dan juist dit punt aan de orde? Als hij alleen geïnteresseerd was in een aardige en plezierige sfeer, had hij er niet op hoeven wijzen dat zij geen vrienden waren en dat hun onderlinge welwillendheid alleen een kwestie van wederzijds nut was. Het feit dat hij dat wel gedaan had liet zien dat hij kennelijk toch méér verlangde. Blijkbaar was er wel iets meer dan plezier en nut. Sterker nog, zijn opmerking liet zien dat hij zelf in feite streefde naar wat hij ontkende: naar openhartigheid, naar een

welwillendheid die niet berekenend was. En waren dat niet juist kenmerken van vriendschap?

Dat wekte enige hilariteit. Zo kon je het inderdaad ook bekijken. Vervolgens ontwikkelde zich een gesprek over vriendschap. Moesten we de manier waarop wij in dit gesprek met elkaar omgingen beschouwen als een vorm van vriendschap? Wat was eigenlijk vriendschap? En kon dat wel, vriendschap in organisaties? Ik had het gevoel dat we hier, op dit punt, terecht kwamen in de kern van de socratische methode en van de hele deugdenleer, de socratische eros.

Reizen, trekken, op je bestemming zijn

Laat me dat punt proberen duidelijk te maken met een paar analogieën, want kwesties zoals deze kun je niet rechtstreeks beschrijven. We kunnen ons bestaan vergelijken met het maken van een reis, laten we zeggen een treinreis. Er zijn heel verschillende manieren om de reis te maken. Normaliter zijn die verschillen niet zo duidelijk waar te nemen. Maar wanneer de trein onverwacht stopt en een tijd midden in het landschap stilstaat worden ze zichtbaar. Sommige mensen worden onrustig, ze beginnen op hun horloge te kijken. Ze lopen naar de conducteur om te informeren wat er aan de hand is en hoe lang het nog gaat duren. Ze vragen hoe het met hun aansluitingen zit en hoe het moet als ze die missen. Ze beklagen zich bij hun medepassagiers en winden zich op over de spoorwegen. Enzovoort. Voor deze mensen ligt het doel van de reis elders, in de plaats waar ze naar toe gaan of de activiteiten die ze daar te verrichten hebben. De reis is alleen een middel om die plaats te bereiken. Daarnaast heb je trekkers, de mensen voor wie de reis zelf het doel is. Zij hebben geen haast, ze winden zich niet op als de trein stilstaat. Als het hen te lang duurt stappen ze uit, lopen naar het dichtstbijzijnde dorp en nemen daar een bus. Of ze blijven in het dorp, als het ze er bevalt. Zij zitten niet vast aan een tevoren uitgestippelde route of een gefixeerd doel, zij kunnen zich laten verrassen, zij hoeven zich niet uit het veld te laten slaan door iets onverwachts, zij hebben ruimte om te improviseren.¹⁰

En dan is er nog een derde categorie. Stel dat in dezelfde coupé twee geliefden zitten. Zij zijn zo vervuld van elkaar dat ze overal waar de ander is op hun plaats van bestemming zijn. Zij reizen, maar niet om ergens te komen, want zij zijn er al. Het maakt hen in feite niet uit of de trein rijdt of stilstaat. Voor hen is de wereld geordend rond hun eigen volheid en verlangen. Als zij praten strelen zij elkaar met hun woorden. Als ze naar buiten kijken zien ze alles in de gloed van hun eigen nabijheid. Zij hebben de goddelijke blik die de wereld perfect maakt. Zij hoeven nergens naar toe, zij willen alleen maar daar zijn waar ze zijn.¹¹

De eerste twee manieren waren al achtereenvolgens in het gesprek zichtbaar geworden, maar het opwindende was dat er nu ook iets te zien was van de derde manier. In het begin van het gesprek moest er een probleem opgelost worden, er was een doel dat de deelnemers wilden bereiken: duidelijk krijgen in hoeverre zij als bankiers moesten samenwerken. Het gesprek was daar een middel voor, en als iedereen zich maar voldoende inspande en aan de regels hield, zouden we wel op de

¹⁰ Dit deel van de analogie is ontleend aan Swieringa en Elmers 1996.

¹¹ Hoe is het als je als minnaar of geliefde alleen in de coupé zit? Wanneer je vervuld bent van liefde ben je ook in je eentje op je plaats van bestemming. Maar mensen zijn nu eenmaal geen goden, je kunt niet voortdurend vervuld zijn. Eros bevindt zich, volgens Plato, nu juist tussen rijkdom en armoede, tussen overvloed en gebrek. Zie het vervolg van de tekst.

plaats van bestemming aankomen. Vervolgens, toen we niet verder kwamen en de reis stokte, waren we op een andere manier van spreken overgestapt, waardoor we heel andere dingen hadden gezien dan verwacht en op een heel andere bestemming kwamen dan vermoed. En nu, aan het eind van het gesprek, leek het alsof we opnieuw in een heel andere manier van spreken terecht kwamen, eentje die veel delicates, subtieler was dan daarvoor, en ook warmer en dichterbij, en tegelijk ook ongemakkelijker en onzekerder. Je merkte dat er een enorme betrokkenheid was, iedereen zat op het puntje van zijn stoel. En het was alsof het gesprek vleugels kreeg. Aan de oppervlakte leek het alsof wij spraken over allerlei abstracte kwesties zoals samenwerking en vriendschap. Maar ieder wist dat wij in wezen over onszelf spraken, over hoe wij daar bijeen waren, hoe wij elkaar aanraakten met onze woorden. Iets van de intensiteit van de geliefden in de trein werd hier zichtbaar. Zij maakte het gesprek tegelijk zacht en scherp, open en waarachtig, vriendelijk en streng, een prikkelend mengsel van vertrouwelijkheid en discipline.

Vleugels

Dit was de socratische eros, de liefde die niet alleen liefde voor de waarheid is, maar ook passie voor het gezamenlijk zoeken naar waarheid en genegenheid voor je reisgenoten op deze zoektocht. Zonder eros is de waarheid niet te vinden, zegt Nussbaum. Pas door de liefde begint de ziel toegang te krijgen tot inzichten die niet beschikbaar zijn in het leven van de niet-verliefde. Sterker, het streven naar waarheid heeft een innerlijke structuur die veel lijkt op de sexuele hunkering en vervulling van de verliefde. Daarom hield Socrates niet op te herhalen dat liefde bij uitstek het onderwerp is waarmee de filosoof zich moet bezighouden en in wezen het enige thema waar hij, Socrates, belang in stelde en een expert in wilde zijn.¹²

Plato beschrijft deze liefde op verschillende plekken. In het Symposium geeft hij de volgende karakteristiek van eros. Hij is de zoon van Penia, Armoede, en Poros, Rijkdom. Daarom leeft hij altijd tussen overvloed en gebrek, tussen ontbering en weelde. Hij is arm, blootsvoets, dakloos. Maar hij is ook gretig, energiek en altijd op jacht naar iets dat mooi is. Hij wil alles begrijpen, maar dat is hem niet gegeven. Hij bevindt zich steeds tussen wijsheid en onwetendheid in. Op het ene moment van de dag, als het hem meezit, bloeit en leeft hij. Op het andere moment is hij als stervende, even ellendig en noodlijdend als zijn moeder, om toch weer op te leven, dankzij de aard van zijn vader. Wat hij in handen krijgt glipt hem steeds weer door de vingers. Toch heeft hij nooit gebrek, hij is rijk door zijn verlangen. Maar hij heeft ook nooit overvloed, hij is gedefinieerd door zijn gemis.¹³

Eros verlangt boven zichzelf uit te stijgen, hij wil groter worden, méér dan zichzelf worden. In feite wil hij de dood overwinnen en onsterfelijk zijn. Daarom zoekt hij steeds naar schoonheid. Want hij hoopt door de schoonheid in staat te zijn datgene te verwekken waardoor hij meer dan zichzelf kan worden, hij verlangt ernaar te 'verwekken-in-schoonheid'¹⁴. In eerste instantie is dat verlangen gericht op lichamelijke schoonheid en lichamelijke verwekking. Maar later is het ook gericht op niet-lichamelijke schoonheid: op verantwoordelijkheid en doeltreffendheid, op waarheid en rechtvaardigheid, en op andere waarden zoals samenwerking. In de

¹² Nussbaum 1998, 58, 57. Comte Sponville 281. Vgl. Symposium 177d, 198d, 212b. Lysis 204b-c, Phaedrus 243e-257b.

¹³ 203c-204a. Vgl. Comte-Sponville 280 e.v.

¹⁴ 206b.

Phaedrus vertelt Socrates wat er gebeurt wanneer je wordt aangeraakt wordt door eros, wanneer je in de ban raakt van de liefde:

Door de stroom van schoonheid [van de geliefde] die je in je ogen opneemt word je verwarmd op de plaats waar de vleugels van je ziel ontluiken. En door de warmte worden die plekken, die door de droogte sinds lang waren dichtgegaan zodat er niets kon ontkiemen, weer zacht. Als zij zo gevoed worden zwellen de vleugels op, zij schieten omhoog van de wortel tot over de hele substantie van de ziel, want oorspronkelijk had de hele ziel vleugels. Het bruist en gist in je tot in je uithoeken. Wat een kind bij zijn tanden voelt wanneer ze doorbreken, jeuk en irritatie aan het tandvlees, datzelfde voelt de ziel wanneer de vleugels beginnen te groeien, een gistende, pijnlijke prikkeling. Maar als je dan kijkt naar de schoonheid van je geliefde en de vloed opvangt die vandaar op je afkomt word je verwarmd en gekoesterd, zodat je pijn wordt verlicht en je vervuld raakt van vreugde.¹⁵

Zo was het ook ongeveer in ons gesprek. Het leek alsof de plekken waar onze vleugels ontkiemen zacht werden door de warmte. Alsof er een vermoeden ontstond dat hier iets verwekt kon worden dat méér was dan wijzelf en waardoor we boven onszelf konden uitstijgen. Maar helaas, op dit punt moesten we het gesprek afbreken.

Project

Vier weken later kwam ik de voorbeeldgever weer tegen. Hij vertelde mij hoe het verder gegaan was met de samenwerking tussen zijn bank en de stadsbank: heel anders dan verwacht. Tijdens een gesprek met zijn collega-directeur was hij zo boos geworden over diens afstandelijkheid en tegenwerking, dat hij het onderhoud had afgebroken en was weggelopen. Op die manier wilde hij niet met hem spreken, had hij gezegd. Hij was achteraf nogal verbaasd geweest over zijn eigen gedrag, want hij was bepaald niet iemand die makkelijk boos werd of ruzie maakte. Bovendien zou deze eruptie de samenwerking voorlopig helemaal onmogelijk maken, terwijl hij toch van meet af aan voor het op gang houden van de dialoog had gepleit. Toch had hij geen slecht gevoel over de ruzie, hij had zijn collega nu tenminste een keer de waarheid gezegd, en dat luchtte wel op. Maar verstandig was het niet, zei hij, en rechtvaardig evenmin. Hij dacht niet dat een persoon van praktische wijsheid hetzelfde gedaan zou hebben.

Ik was daar niet zo zeker van. Zou een persoon van praktische wijsheid nooit boos worden? En ik moest denken aan wat Aristoteles zegt, dat iemand die nooit boos wordt de indruk wekt dat hij over zich laat lopen, dat het er alleen om gaat boos te worden op de juiste manier, op het juiste moment, tegenover de juiste mensen, in de juiste mate.¹⁶ Maar tegelijk voelde ik ook een grote opluchting, een soort bevrijding. Waarom was dat? Wat was er zo bevrijdend? Plotseling realiseerde ik me dat ook ik ongemerkt datgene wat we in het socratische gesprek hadden gevonden tot een nieuw project had gemaakt. We hadden uitgevonden hoe het zat met samenwerking, dus moest je je daar naar richten: je moest welwillend zijn, je rust bewaren, je relativiseringsvermogen, je humor. Je moest het niet in een inhoud zoeken maar een bepaalde houding cultiveren. Je moest rechtvaardig zijn en verstandig en gematigd en moedig. Je moest de vriendschap zoeken, de liefde die je vleugels geeft. Maar door al dat moeten verviel je direct van minnaar tot gewone reiziger.

¹⁵ 251b-c.

¹⁶ EN 1126a.

Op die manier was de persoon van praktische wijsheid een 'devil in disguise', een wolf in schaapskleren, een personificatie van plicht in plaats van vrijheid. Kennelijk had ik hem en al het andere tot een reisdoel, een bestemming ver weg gemaakt: alles was weer omgebouwd tot een strategie, een plan van aanpak, een dienstregeling met een overzicht van aansluitingen, een instrument om iets te bereiken, oplossingen, remedies, verbetering. Ik was vergeten dat eros zijn rijkdom altijd weer door de vingers liet glippen, niets probeerde vast te houden, dat hij de moed had steeds weer arm te worden, dakloos, sterfelijk.

Deze onverwachte ruzie veegde alle vastgezette ideeën met één klap van tafel. Zij klaarde de lucht, zij maakte de situatie weer open, leeg, zonder opgelegde schema's van wat moest en wat niet moest. Plotseling kon ik weer met frisse ogen naar de situatie kijken, zonder conceptuele ballast: gode zij dank was deze man boos geworden, zonder zich om de regels te bekommeren, noch om het effect van zijn handelen, noch om het nut of de kwaliteit ervan. Hij had zich laten gaan, hij was er gewoon ingesprongen. Hij had zich niet laten kortwieken door eigenhandig opgestelde regels, maar zijn spontaniteit behouden, zijn vrijheid, zijn authenticiteit.

Dilemma

Dit punt is me sindsdien bijgebleven, ook omdat het een intrigerend dilemma opwerpt. Want kun je als directeur van een bank - ik schat dat deze man 150 tot 200 mensen onder zich heeft - het maken je niet te bekommeren om de regels of om het effect van je handelen? Kun je je eigen spontaniteit zwaarder laten wegen dan het belang van de organisatie? Zijn vrijheid en authenticiteit te verkiezen boven juistheid en de verantwoordelijkheid voor het geheel?

Een socratisch gesprek is gericht op waarheid. Maar wat is waarheid? Volgens sommigen is waarheid oorspronkelijkheid, bereidheid tot nieuwe ervaring. Het is een teruggaan naar de bron, je onttrekken aan het gepraat, weigeren mee te doen aan het steeds maar weer herhalen van beweringen buiten de context die er ooit de aanleiding voor vormde. Waarheid is losstaan van de massa, het bekende, de gevestigde orde. Daardoor loop je sterk de kans te zondigen tegen de regels van de massa. Al die dingen meende ik te kunnen zien in dit voorbeeld. Deze man had zich letterlijk onttrokken aan het gesprek, hij had de regels doorbroken die hij zelf samen met anderen had opgesteld. En ik steunde hem daarin, van ganser harte. Maar kun je op die manier een organisatie maken? Kun je verantwoordelijk zijn zonder je aan afspraken te houden? Vergt rechtvaardigheid niet allereerst betrouwbaarheid?

Waarheid, zeggen sommigen, is openheid, is het opschorten van oude wensen, concepten en gewoontes, zodat er ruimte ontstaat voor iets nieuws. Deze man had de openheid toegelaten, de ontoereikendheid van zijn eigen concepten. Hij had het nieuwe een kans gegeven. En hij raakte me daarmee, hij gaf me een gevoel van bevrijding. Maar kun je een samenleving vormen zonder vaste concepten en gewoontes? Kun je relaties hebben die alleen maar nieuw en authentiek zijn? Houdt liefde niet ook zorg en aandacht in voor het bekende, gewone, alledaagse, en zelfs voor het niet-authentieke?

Slot

Als ik nu, achteraf, terugkijk op het verhaal ben ik vooral verbaasd over de grote gelijkenis met de klassieke socratische dialogen van Plato. Ook die beginnen met een inhoudelijke controverse, een probleem of dilemma dat de gesprekspartners willen

onderzoeken. In de loop van het gesprek gaat de houding van de gesprekspartners een steeds belangrijker rol spelen, zij wordt regelmatig zelf onderwerp van gesprek¹⁷. En de dialoog eindigt, na allerlei omzwervingen en onderzoekingen, met een nieuwe, ogenschijnlijk onoplosbare puzzel of dilemma, de zogenaamde aporie of verlegenheid. Het is alsof Plato wil duidelijk maken dat fundamentele kwesties niet geanalyseerd of beslist kunnen worden op een louter inhoudelijke, cognitieve manier. Met ons hoofd alleen redden we het niet, wanneer ons hart en onze buik er niet bij betrokken worden blijven we steken in onoplosbare patstellingen.

Laten we daarom tot slot de volgende vraag opwerpen: Hoe zouden de trekker, de minnaar, de persoon van praktische wijsheid met het zojuist geschetste dilemma omgaan? Mij dunkt als volgt. De trekker zou het nieuwsgierig bekijken, het goed in zich opnemen en dan zijn eigen weg vervolgen. De minnaar zou er zijn vingers naar uitstrekken en - als het kon, als de situatie het toeliet - het zachtjes stelen als de wang van zijn geliefde. En ook de persoon van praktische wijsheid - zoveel is nu wel duidelijk - zou niet een antwoord geven waardoor een reiziger het gevoel zou krijgen dat hij zijn aansluitingen kon halen.

¹⁷ Bv. Protagoras 334c e.v., Gorgias passim, bv. 454c, 482c e.v., Euthydemus 277d e.v.

Literatuur

- Comte-Sponville, André (1997). Kleine verhandeling over de grote deugden. Amsterdam/Antwerpen, Atlas.
- Cooper, Robert K. (1996). Executive EQ. AIT and Essi Systems, Inc. Nederlandse vertaling: Emotionele intelligentie in bedrijf en praktijk. Utrecht, Bruna 1997.
- Goleman, Daniel (1996). Emotional intelligence : why it can matter more than IQ. London, Bloomsbury. Nederlandse vertaling: Emotionele intelligentie : emoties als sleutel tot succes. Amsterdam, Contact, 1996.
- Guthrie, W.K.C. (1971). Socrates. Cambridge, Cambridge University Press.
- Hadot, Pierre (1995). Philosophy as a Way of Life. Spiritual Exercises from Socrates to Foucault. Oxford, Blackwell.
- Heckmann, Gustav (1993). Das Sokratische Gespräch. Frankfurt am Main, dipa-Verlag.
- Hupperts, Charles en Bartel Poortman (1997). Aristoteles, Ethica Nicomachea. Amsterdam, Kallias.
- Kessels, Jos (1997). Socrates op de Markt. Filosofie in Bedrijf. Amsterdam, Boom.
- Kessels, Jos, Erik Boers, Pieter Mostert (2002). Vrije ruimte. Filosoferen in organisaties. Klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk. Amsterdam, Boom.
- Knibbe, Hans (1993). Rusten in Zijn. Utrecht, School voor Zijnsoriëntatie.
- Knibbe, Hans (2002). Handboek Zijnsoriëntatie. Utrecht, School voor Zijnsoriëntatie.
- Morris, Tom (1997). If Aristotle ran General Motors. New York: Henry Holt and Company.
- Nelson, Leonard (1994). De sokratische methode. Inleiding en redactie Jos Kessels. Amsterdam, Boom.
- Nussbaum, Martha (1998). Wat liefde weet. Emoties en moreel oordelen. Amsterdam, Boom-Parrèsia.
- Senge, Peter M. (1990). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York, Doubleday Currency.
- Swieringa, Joop en Bianca Elmers (1996). In plaats van reorganiseren. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Win, X. de (1980). Plato. Verzameld werk. Antwerpen, De Nederlandse Boekhandel.
- Wit, Han F. de (1993). De verborgen bloei. Over de psychologische achtergronden van spiritualiteit. Kampen, Kok Agora.

Ways of seeing, ways of speaking A socratic dialogue on cooperation

Summary

The socratic dialogue is, in the Nelson-tradition, mostly considered as a purely cognitive and analytical form of dialogue. Heckmann introduced a separate meta-dialogue, apart from the content-dialogue, in order to explicitly open up the investigation of emotions. This article shows how in the content-dialogue itself attention may be given to emotions and what the importance is of doing that. On the basis of a concrete example of a dialogue the article illustrates how the analysis of feelings influences the logical, cognitive analysis: with the help of a few classical, affective exercises a break-through is achieved in a stalemate in the cognitive analysis. This causes a shift from content-analysis to an analysis of attitudes, and from the investigation of a past example to investigation of the here and now. It is argued that the essence of the socratic method, and of the very theory of virtues, is this aspiring to a specific attitude and not only the inquiring into a specific content. Characteristic for this attitude is the socratic eros. It is decisive in dilemma's that cannot be solved in a purely cognitive way.

Over de auteur

Dr. J.P. Kessels (1948) studeerde rechten en filosofie, en deed onderzoek in wetenschapsfilosofie en in filosofieonderwijs. Hij is behalve directeur van Dialogue Consultants Amsterdam ook partner in het Centrum voor Organisatiefilosofie te Leusden en vakdidacticus filosofie aan de Universiteit Utrecht. Sinds vijftien jaar werkt hij met de socratische methode, de laatste jaren vooral in bedrijven en organisaties. Het socratische gesprek, dat tegenwoordig hernieuwd in de belangstelling komt, is gebaseerd op twee klassieke filosofische stromingen, enerzijds de vraaggesprekken van Socrates zoals weergegeven in het werk van Plato, anderzijds de leergesprekken van de neokantianen Leonard Nelson en Gustav Heckmann. Beide vormen worden tegenwoordig weer toegepast ten behoeve van de analyse van fundamentele kwesties en het initiëren van gezamenlijk onderzoek. In feite zijn veel hedendaagse organisatieconcepten, zoals 'organizational learning' of kennisproductiviteit, te beschouwen als moderne vertalingen van gedachtengoed uit de klassieke dialectiek. Jos Kessels publiceerde daarover ondermeer het boek *Socrates op de Markt, Filosofie in Bedrijf* (Boom).