

Werk in uitvoering

Wat gebeurt er in de coachingspraktijk? Welke methoden en technieken zet de coach in? Hoe ziet het traject eruit? Hoe beleven de klanten de gesprekken met

hun coach? Wat helpt, en wat helpt juist niet? Aan de hand van een verslag kijkt u mee over de schouder van een coach.

Jos Kessels

REFLECTEREN OP PRAKTIJKKWESTIES

De socratische dialoog

Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, voerde zijn gesprekken op een bijzonder indringende en vasthoudende manier. Zijn gesprekspartners verduidelijkten daardoor niet alleen hun ideeën, zij begonnen ook verantwoording af te leggen over hun eigen gedrag, hun wijze van leven en hun diepere overtuigingen. Zijn methode voor reflectie is ook bruikbaar in de moderne tijd. De socratische dialoog onderscheidt zich van andere reflectiemethoden door zijn filosofische basis en zijn nadruk op visieontwikkeling in plaats van op probleemoplossing en advisering.

De socratische dialoog vertoont veel overeenkomsten met intervisie, collegiale consultatie, een benen-op-tafel gesprek, coöperatief leren en andere methoden voor reflectie. Deelnemers denken gezamenlijk na over een uit het leven gegrepen kwestie. Ze doen dat op een methodische manier en in een sfeer van collegialiteit. Ze leven zich in een ander in, schorten hun initiële oordeel op, verkennen een probleemstelling, diepen deze uit en ontwikkelen zo meer inzicht in de eigen patronen van denken en handelen.

Maar er zijn ook cruciale verschillen. Bij intervisie ligt de doelstelling van het gesprek in het gezamenlijk oplossen van iemands werkprobleem, het bieden van collegiale ondersteuning of het geven van advies. Bij een socratische dialoog ligt de nadruk niet op de oplossing van het particuliere vraagstuk. Het gaat erom een algemene, voor alle

deelnemers belangrijke vraag te analyseren. Niet de professionaliteit van één persoon, maar ieders professionaliteit staat centraal in de socratische dialoog. Daarom moet je niet alleen een casus hebben, maar ook een goede onderzoeksvraag. Zonder een dergelijke vraag heeft een onderzoek immers geen focus. Zonder een algemene vraag heeft het geen gezamenlijkheid. En zonder een concreet voorbeeld heeft het geen vaste voet in de ervaring. Dan is het risico groot dat de deelnemers blijven steken in abstracties; in algemene uitspraken die leeg en betekenisloos zijn.

‘Verborgene bestuurders’

In een socratische dialoog stelt de aandrager zijn individuele ervaring, de casus, beschikbaar voor een gezamenlijk onderzoek. De gespreksgenoten gebruiken zijn specifieke voorbeeld als gemeenschappelijk referentiepunt: ‘Wat zou ik voelen, denken, doen in

WERK IN UITVOERING



die omstandigheden? En waarom?' Het voorbeeld stelt hen in staat te reflecteren op eenzelfde ervaring en daarmee zichzelf te onderzoeken. In het gesprek draait het niet alleen om de voorbeeldgever, elke deelnemer komt in de loop van het gesprek terecht op de 'hot seat'. Ieder legt verantwoording af voor zijn eigen wijze van voelen, denken en handelen. Kenmerkend voor de socratische dialoog is het expliciteren van de onderliggende factoren die het eigen denken en handelen bepalen, de zogenaamde 'verborgen bestuurders'. Dat brengt diepgang in het reflecteren over de eigen houding als professional.

De kardinale deugden

Het filosofische karakter van de socratische dialoog komt het sterkst tot uiting in de laatste fase ervan. In die fase probeert de groep enkele typisch socratische vragen te beantwoorden: wat is de essentie van een kwestie en welk meesterschap of welke excellentie is er nodig om recht te doen aan die essentie? Volgens de klassieke deugdenleer draait excellentie altijd om de vier zogenaamde 'kardinale deugden' ('cardo' betekent scharnier): maat, moed, verstandigheid en rechtvaardigheid. We operationaliseren die deugden in een onderzoek met vragen als: wat gaat je hier het meest aan het hart? Dat is de essentie. Vervolgens: welke moed is nodig om daaraan recht te doen? Wat zou je ervoor moeten opgeven (maat)? Wat heb je onder ogen te zien (verstandigheid)? Wat is dus nodig voor het geheel of in jouw deel van de organisatie (rechtvaardigheid)?

Centra van motivatie

Het is van belang je tijdens het gesprek van de achtergrond van deze vragen bewust te blijven. De excellenties uit de deugdenleer

zijn gebaseerd op de drie centra van motivatie: buik (begeerte), hart (vurigheid) en hoofd (denken).

Maat (temperantia, buik) is de beteugeling van begeerte. Zij staat voor het vermogen jezelf te beheersen, je noch te laten meeslepen door je eigen behoeften of neigingen, noch die behoeften te ontkennen of al te zeer te onderdrukken. Meestal betekent maathouden dat je iets hebt op te geven, dat je iets moet ontzeggen.

Moed (fortitudo, hart) is de juiste vorm van bezieling en verontwaardiging. Hij is het vermogen je angst te verdragen, je kleine zelf te overwinnen en ondanks je bangheid te doen wat je behoort te doen. Moed is de vrijheid die ontstaat als je het vurige in jezelf noch tot overmoed laat uitgroeien, noch tot lafheid laat inkrimpen. Het is de waardigheid van de geestkracht, de standvastigheid tegenover mogelijk onheil, de weigering toe te geven aan je benauwdheid.

Verstandigheid of bezonnenheid (prudentia, hoofd) staat voor het juiste gebruik van de meest menselijke eigenschap, de rede. Zij is een combinatie van realisme en verbeeldingskracht. Zij houdt in dat je voorzichtig bent, een scherp oog hebt voor de essentie in een situatie, en dat je je niet laat meeslepen door illusies, noch blijft steken in een al te beperkt beeld van de werkelijkheid.

Rechtvaardigheid (justitia, het geheel) is de hoogste van de vier kardinale deugden. Zij is de kunst van het geheel, de kunst ervoor te zorgen dat ieder zijn aandeel, plaats en taak heeft in een gemeenschap, zodat deze haar

optimale vorm krijgt. Zij is het richtpunt van alle andere excellenties omdat zij de basis is van alle sociale cohesie. Rechtvaardigheid is de deugd van de juiste orde, van burgerschap, van de gemeenschappelijke vrijheid. Zij is de leiderschapsdeugd bij uitstek.

Basisstructuur socratische dialoog

Met een kleine groep en getrainde mensen is het mogelijk in een uur een dialoog te voeren. Met onervaren groepen heb je langer nodig, twee uur of meer. Houd voor ogen dat het bij een dialoog niet gaat om het oplossen van problemen, maar om het expliciteren, uitwisselen en aanscherpen van visies.

De vier fasen in een socratische dialoog
Centraal staat een praktijkgeval, waar de verteller zelf bij betrokken is en waarbij hij een probleemsituatie heeft ervaren.

1. Vertel kort wat je ervaren hebt:
 - a. Wat is feitelijk gebeurd (feiten).
 - b. Wat heb je zelf gedaan (handeling).
 - c. Wat betekent de situatie voor jou persoonlijk (gevoel, beleving).
 - d. Welke vraag moeten we hier onderzoeken (vraag).
2. De anderen stellen verhelderingsvragen.
3. De anderen gaan in de schoenen staan van de voorbeeldgever:
 - a. Wat zou de situatie voor jou betekenen? (gevoel, beleving)
 - b. Wat zou jij doen als je in die situatie bevond? (handeling)
 - c. Hoe zou je de gestelde vraag (1d) beantwoorden? (oordeel)
 - d. Op grond van welke onderliggende redenen? (visie)



4. Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie is, de kern van waar het hier om draait, en welke excellentie dat van jou persoonlijk vergt:

- Wat gaat je aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen? (essentie)
- Welke moed is er nodig om daaraan recht te doen? Wat moet er voor worden opgegeven (maat)? Wat heb je onder ogen te zien (bezonnenheid)?
- Wat is dus nodig in (jouw deel van) de organisatie (rechtvaardigheid)?

Een voorbeeld van een socratische dialoog

1. Thema, kwestie: vrijheid en verantwoordelijkheid

Een afdeling kwaliteitszorg in een grote organisatie wil verdieping aanbrengen in de samenwerking tussen verschillende functionele niveaus (medewerker, teamleider, sectiehoofd, directeur). Om die verdiepingsslag te kunnen realiseren, lijkt het voeren van een serie socratische gesprekken hen een geschikt instrument. In een eerste verkennende zitting van enkele kwaliteitszorgmanagers en sectiehoofden onderzoeken ze wat het thema van de gesprekken zou moeten zijn. Na enig overleg kiezen ze voor het thema 'vrijheid en verantwoordelijkheid'. Binnen de cultuur van de organisatie is het namelijk vanzelfsprekend dat medewerkers veel vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen. Maar in de praktijk krijgen deze zaken niet altijd op een juiste wijze invulling. 'Vrijheid' verandert dan in 'vrijblijvendheid' of zelfs 'misbruik van middelen', zoals internet en telefoon voor eigen gebruik. Leidinggevend binnen de organisatie

gaan op verschillende manieren om met die problemen. De een spreekt een medewerker er onmiddellijk op aan, de ander is minder strikt of houdt rekening met iemands algemene inzet. Deze verschillen leiden tot onduidelijkheid over hoe de regels of richtlijnen geïnterpreteerd moeten worden. Hoe kunnen ze op dit punt beter leren samenwerken en hun aanpak op elkaar afstemmen?

2. Casus: een mislukt project van kwaliteitszorg

Aan het begin van het gesprek brengen de acht deelnemers kort een eigen casus in. Ze kiezen het volgende verhaal uit voor een verdere analyse. De inbrenger, een van de kwaliteitsmanagers, is gevraagd een systeem voor kwaliteitszorg op te zetten voor een eenheid. Het motief daarvoor lag vooral in de slechte resultaten, maar ook in de slechte sfeer van de groep. Van meet af aan is zij geconfronteerd met omstandigheden die haar werk bemoeilijkten. Binnen de eenheid heerste een cultuur van elkaar niet aanspreken, er was sprake van tweespalt in het managementteam en de directeur van de eenheid bleek niet in staat daadkrachtig op te treden. Er was ook niet veel draagvlak onder de medewerkers om actief aan de gang te gaan met kwaliteitszorg; ze kwamen naar bijeenkomsten omdat ze dat moesten of zich verplicht voelden.

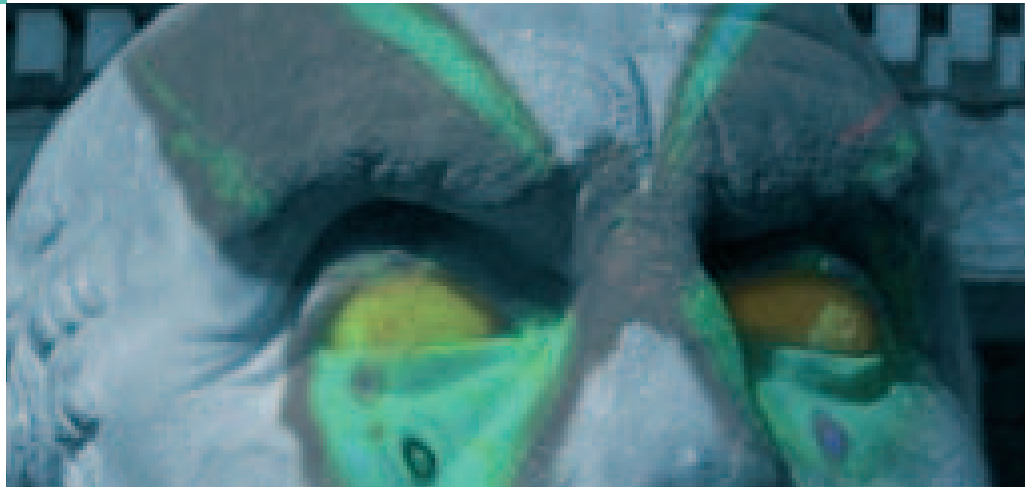
Na enkele maanden nodigde de adviseur de directeur uit voor een lunchgesprek en ze besprak haar waarnemingen. Haar aanvankelijke positieve verwachtingen van de directeur en haar verwachte steun voor het project bleken niet reëel te zijn. Maar ze voelde zich betrokken bij de persoonlijke situatie van de directeur en ze verwachtte

met een stevig gesprek iets aan de situatie te kunnen doen. In het gesprek gaf zij nog eens aan dat veranderingen noodzakelijk zouden zijn voor het daadwerkelijk invoeren van kwaliteitszorg. De directeur herkende de waarnemingen en leek opgelucht dat de moeilijkheden ter sprake waren gebracht. Dat gaf haar een goed gevoel over het gesprek, zij kreeg de indruk dat de directeur nu daden zou gaan stellen. Maar er veranderde niets. De directeur greep niet in, hij gaf geen enkele impuls om de hindernissen aan te pakken. De kwaliteitsadviseur was verbaasd, maar ging toch door met haar werk: het voorzitten van de werkgroep, het ontwikkelen van een 'format' en een 'instrument' voor kwaliteitszorg. Pas langzaam drong het inzicht tot haar door dat haar bijdrage niets zou opleveren.

Hoe had ze met deze situatie moeten omgaan? Had zij al in een veel vroeger stadium haar opdracht moeten teruggeven? Had ze andere middelen moeten zoeken om haar doel te bereiken? Hoe zou het mogelijk zijn zo'n directeur te leren op een verantwoordelijke manier met vrijheid om te gaan?

3. Verheldering en verplaatsing: wat zou jij doen?

De andere deelnemers aan het gesprek stellen allerlei vragen om hun beeld van de casus te verhelderen, zodat ze zich kunnen verplaatsen in de situatie. Dan, na een denkpaauze, beantwoorden ze de vragen van de derde ronde: hoe zou ik me gevoeld hebben in die situatie, wat zou ik gedaan hebben, en wat betekent dat voor de vraag hoe je anderen kunt leren op een verantwoordelijke manier met vrijheid om te gaan.



Er komen heel verschillende antwoorden op tafel. Sommigen zouden zich al veel eerder boos hebben gemaakt over de algehele laksheid; zij zouden de handdoek in de ring hebben gegooid. Reden: zodra je het gevoel hebt dat jouw inspanningen louter water naar de zee dragen zijn, moet je de haalbaarheid van je opdracht herijken. Anderen waren het daar niet mee eens, zij zouden het weliswaar een lastige klus hebben gevonden, maar kwaliteitszorg is nu eenmaal een moeilijk proces waarbij heersende patronen moeten worden doorbroken. Daar heb je een lange adem voor nodig, een hoop geduld en uithoudingsvermogen. Nog anderen zouden het gesprek met de directeur als breekpunt beschouwen. Als die niet als partner in jouw project functioneert, dan kun je het wel schudden. Hooguit kun je daar nog een risicovolle interventie overwegen (bijvoorbeeld: boos worden, hem de schuld geven van jouw mislukking). Van een adviseur die niet buiten de hem bekende kaders treedt, leert zo'n directeur ook weinig. Maar dat moet je natuurlijk ook maar kunnen. De verschillende antwoorden komen overigens niet alleen voort uit persoonlijke verschillen in temperament, maar ook uit verschillende opvattingen over wat de taak en de professionaliteit van de kwaliteitsmanager inhouden.

4. Essentie en excellentie

Wat is voor jou de essentie van deze casus? Wat gaat je het meest aan je hart? Ook hier zijn de antwoorden heel verschillend. Voor de een is dit het structurele gebrek aan kwaliteit in de eenheid en de heersende cultuur van laksheid en onverschilligheid. "Het zijn allemaal goed opgeleide, potentieel capabele mensen, en toch presteren ze

samen ver onder de maat." Een ander legt de nadruk op het kennelijke onvermogen van de directeur om werkelijk druk te zetten achter de zo broodnodige veranderingen. Voor een derde is het vooral het eigen ongeduld. "Ik heb de neiging zelf veel harder van stapel te lopen dan de mensen in zo'n groep aankunnen."

In elk van deze gevallen zijn de criteria van excellentie navenant verschillend. De kunst is hier het beeld van excellentie voor jezelf te verhelderen en dat te delen met elkaar. Bijvoorbeeld, de een heeft vooral moed nodig om de directeur en anderen uit de eenheid op de juiste manier te confronteren. Daarvoor moet hij zijn eigen angst voor confrontaties overwinnen en onder ogen zien dat het zijn taak is hen aan te spreken. Een ander moet daarentegen juist zijn eigen ongeduld en zijn neiging tot confrontatie opgeven, en onder ogen zien dat de directeur alleen met aanhoudende steun van zijn kant tot actie kan worden gebracht. Met andere woorden, de essentie van een kwestie en de excellentie die zij van je vraagt, zijn steeds heel persoonlijke statements, geen louter algemene of objectieve. Dat geldt zelfs voor de laatste vraag, in zekere zin de hoofdvraag van het hele onderzoek: wat is er nodig voor het geheel? Wat wens je de groep of de organisatie als geheel toe? De een zegt daar: "De openheid om elkaar aan te spreken op zaken die je niet bevallen. Daar zit uiteindelijk de verbinding tussen vrijheid en verantwoordelijkheid." De ander zegt: "De ruimte om veranderingen langzaam genoeg te laten gaan om werkelijk te kunnen bekijken." Op het eerste oog lijken dit heel verschillende zaken. In de praktijk blijken zij echter als diepe drijfveren of centrale idealen voor de anderen heel herkenbaar te zijn. Daarin zit

de kracht van het gesprek, de herkenning van wat je werkelijk raakt of wat een doorvoelde waarheid is: het onderliggende principe van hoe je je zou willen gedragen, de maatstaf waarmee je jezelf de maat neemt.

Tot slot

In organisaties bestaat vaak weinig ruimte voor reflectie, gezamenlijk nadenken of het verhelderen van visies. Er is geen tijd voor, of geen animo, geen geduld. Bovendien zijn juist gesprekken over de meest belangrijke zaken nogal eens onvruchtbaar. In plaats van het onderlinge begrip te vergroten, leiden zij tot onbegrip en langs elkaar heen praten. In plaats van tot een gemeenschappelijke analyse te komen, versterken dergelijke gesprekken de individuele standpunten. In plaats van een dialoog ontstaat zo een serie monologen. De weerstand die dit bij de betrokkenen oproept, leidt er uiteindelijk vaak toe dat de vragen waar het werkelijk om gaat, worden ontlopen en stilgezwegen.

De socratische dialoog is een klassieke manier om gezamenlijke reflectie tot stand te brengen. Deelnemers ervaren het vaak als een verademing wanneer er in de hectiek van alledag 'vrije ruimte' wordt gecreëerd om werkelijk met elkaar na te denken. Natuurlijk, het kost tijd, dat is een schaars goed. Daarom is het zaak zo'n gesprek goed voor te bereiden: thema, vraag, casus en casusgever moeten tevoren duidelijk zijn. Maar wanneer dat lukt, is het zeer inspirerend met elkaar uit te pluizen waar het nu eigenlijk in een kwestie om draait. Dat is het klassieke filosofische handwerk.

Jos Kessels is partner van Het Nieuwe Trivium en auteur van verscheidene boeken over het socratische gesprek.
www.hetnieuwetrivium.nl