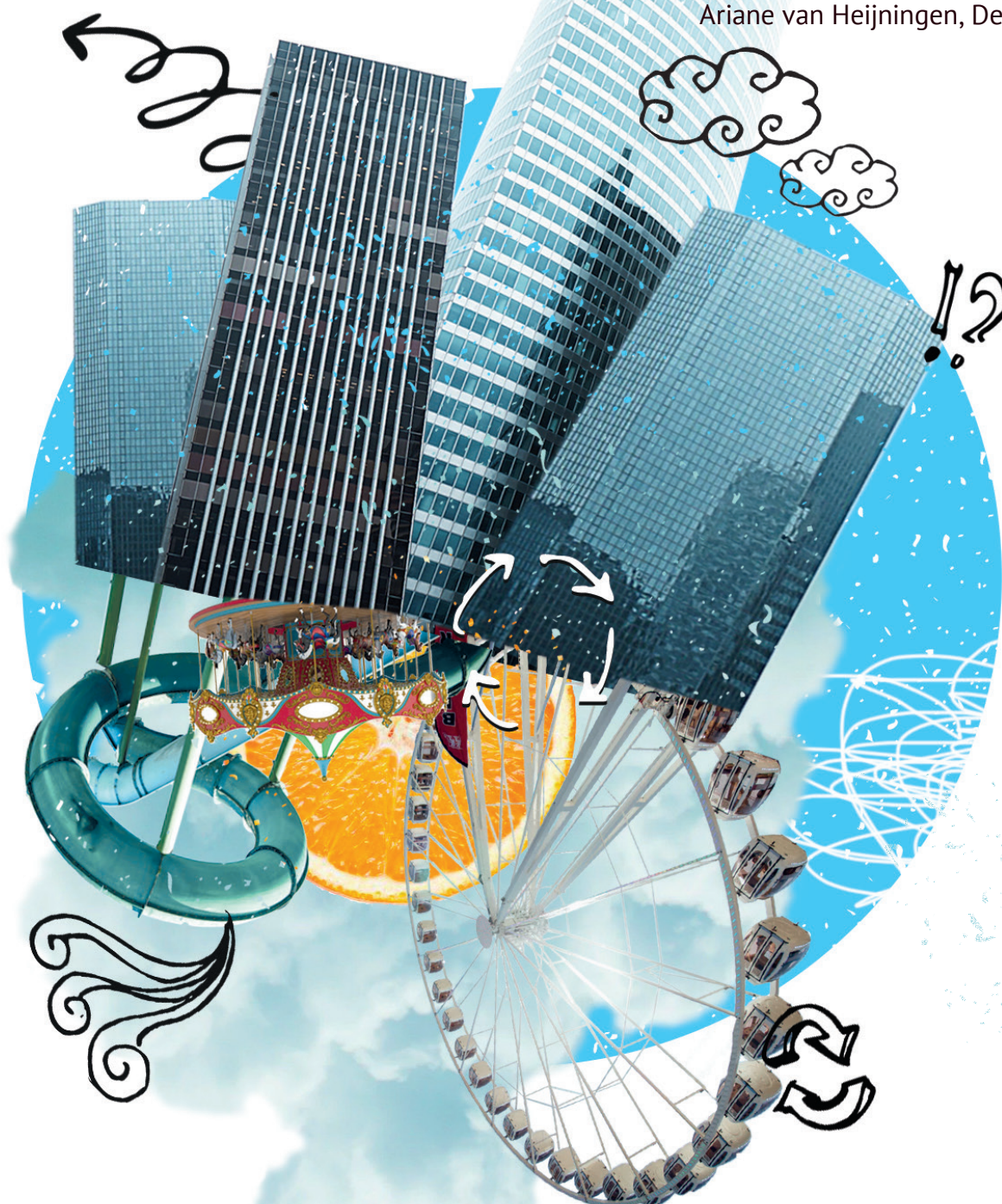


Samen denken: van speeltuin naar werkelijkheid?

over de complexiteit van het voeren
van het goede gesprek
in (semi)publieke organisaties

Ariane van Heijningen, Denkplaats



Ariane van Heijningen

Samen denken: van speeltuin naar werkelijkheid?

© 2019, Ariane van Heijningen

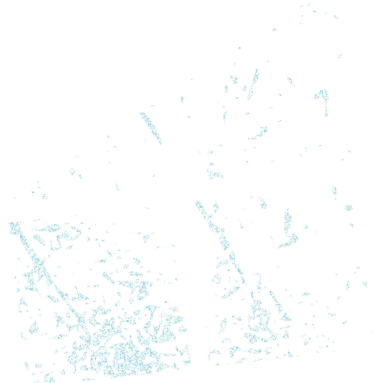
www.denkplaats.nl

Wilt u iets uit dit essay verveelvoudigen, opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar maken in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier? Fijn dat mijn werk u inspireert! Maar neem wel even van tevoren contact met me op via ariane@denkplaats.nl



Inhoud

Voorwoord	4
Over dank, zoektocht en een weekend bij de boer	
Samenvatting	5
Het verhaal zonder de kleine lettertjes	
De publieke zaak dienen	6
Met gevaar voor eigen overtuigingen – of niet?	
Wij zijn allen bureaucraten	10
Alleen jij een beetje meer dan ik	
Omdat we meer geloven in regels dan in mensen	13
Zelfs als we denken dat dat niet zo is	
Over ontmoeten in de tussenruimte	15
Wanneer kwetsbaarheid en autonomie hand in hand gaan	
Over bedgeheimen en het goede gesprek	18
En over de kracht van het niet-weten	
De gespreksdeugden	22
Hoe het bed delen een ware ontmoeting wordt	
Het goede gesprek is onontkoombaar	26
Als we tenminste geen zuurstokfabriek willen zijn	
Durven we iedere vraag te stellen?	28
Denken over diploma's vervalsen in de TAZ	
Omwille van de wijsheid	33
Wat vraagt dit van u en mij?	
Tot slot	36
Omdat ik alleen weet dat ik niets weet	



Voorwoord

Over dank, zoektocht en een weekend bij de boer

Ik ben een lang weekend bij de boer gaan zitten om dit essay af te schrijven: een weekend vrij van alledaagse beslommeringen. Een weekend alleen. Een weekend met een nieuw, vrij uitzicht, totaal anders dan het uitzicht dat ik in Rotterdam gewend ben. In dat weekend realiseerde ik me dat ik, om te kunnen schrijven, daar mijn eigen TAZ gecreëerd had. Mijn eigen Tijdelijke Autonome Zone, om het onderzoekswerk dat een essay vraagt goed te kunnen doen.

En tegelijkertijd raakt deze afzondering een van de meest fundamentele vragen in dit essay: hebben we echt een aparte zone nodig om vrijmoedig te kunnen schrijven, denken en spreken? En moeten we dat wel willen? In dit essay pleit ik ervoor dat het 'goede gesprek' een *Tijdelijke Autonome Zone* om zich heen heeft. Maar schuilt er ook een gevaar in een Tijdelijke Autonome Zone, omdat we dan in 'het echte leven' de confrontatie niet meer aangaan? Of is deze zone nodig om ons te sterken, te voeden en daarna naar buiten te kunnen treden?

In de dagelijkse praktijk het goede gesprek voeren is niet makkelijk. Dit essay gaat juist over de complexiteit hiervan, in het bijzonder in (semi)publieke organisaties. Het komt voort uit een aantal zeer inspirerende ontmoetingen met Erik Pool, Anita Heimans en Esther Blaauw op het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Dus ik schrijf hier met grote dank aan hen. Zij deden mij opnieuw realiseren waar het voor mij in mijn werk als praktisch filosoof om draait: om het leren, zoeken, wijzer worden, gefrustreerd raken, doorgaan en verder leren.

Dit essay gaf mij de mogelijkheid mijn zoektocht naar wijsheid verder vorm te geven. Ik zou zeer blij zijn als dit essay voor de lezer ervan een zelfde werking heeft. Dat het uitnodigt tot het niet-weten. Tot het verder willen zoeken. Tot een dialoog. Tot het goede gesprek, waarin idealen geen eindpunt maar onderzoeksmateriaal zijn.



Samenvatting

Het verhaal zonder de kleine lettertjes

In dit essay neem ik u als eerste mee naar wat het betekent om als professional voor de publieke zaak te werken; het vraagt het kunnen combineren van zowel de bureaucratische als de autonome handelwijze, wat in een bij uitstek bureaucratische omgeving als de (semi)publieke organisatie niet makkelijk is.

Dit schuren tussen bureaucratie en autonomie, maakt het voeren van het goede gesprek een uitdaging. Juist omdat het goede gesprek aanspraak maakt op de levenservaring en praktische wijsheid van de gesprekspartners. Dit staat haaks op het bureaucratische denken in algemene regels en procedures.

Wij zijn allen bureaucraten geworden, zo zal ik betogen. Niet alleen de 'typische' ambtenaar. Ik laat zien dat ons bureaucratische denken zo in ons DNA vervlochten is dat, zelfs wanneer we het willen, we er maar heel moeilijk vanaf komen. De recente schrapessies van speciaal adviseur voor de Wmo Rita Verdonk illustreren dit.

Vervolgens verken ik het goede gesprek nader: wat is dat eigenlijk? Het is vooral een onderzoeksgesprek, waarin het niet-weten één van de belangrijkste voorwaarden is. Daarnaast laat ik zien dat het goede gesprek een methodische aanpak kent, maar vooral een gespreks- en denkhouding vraagt die gebaseerd is op de vier deugden vrijmoedigheid, nieuwsgierigheid, concreetheid en beknoptheid.

Wij, als stuntelende mens, zijn continu lerend. Dit onder ogen zien is van belang, zeker in de (semi)publieke sector, waarin we moeten erkennen

dat we de optimale productiemix nooit zullen bereiken. Leren is onze enige optie, wat bij uitstek het domein van het goede gesprek is, en waardoor het goede gesprek een belangrijke bijdrage aan kwaliteitsontwikkeling kan zijn.

Maar zelfs met de gespreksdeugden en de motivatie in handen, blijft het goede gesprek spannend. Durven we dit echt aan? Zijn we bereid een Tijdelijke Autonome Zone in te richten waarin elke vraag onderzocht mag worden? En willen we dit dan alleen in een daarvoor ingerichte zone doen of naar iedere ontmoeting doortrekken? Of is dit laatste misschien teveel gevraagd?

Tenslotte sta ik nog wat langer stil bij wat het goede gesprek van ons vraagt, als het gaat om persoonlijk leiderschap. Ik kom uit op lef als één van de belangrijkste ingrediënten. Aan de hand van de kardinale deugden laat ik zien wat het nog meer van mij vraagt, en nodig ik u uit die vragen ook aan uzelf te stellen. Zodat we niet alleen vaststellen wat het voeren van het goede gesprek in de (semi)publieke sector complex maakt, maar u ook inzicht ontwikkelt in wat er in uw geval voor nodig is om het goede gesprek in uw organisatie een plek te geven. Als u wilt.



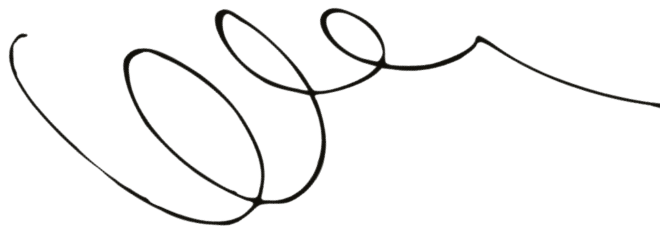
De publieke zaak dienen

Met gevaar voor eigen overtuigingen – of niet?

Dit essay gaat over het goede gesprek in (semi)publieke organisaties. Waarom niet over het goede gesprek in organisaties in het algemeen? Omdat het goede gesprek in de (semi)publieke organisatie een extra dimensie met zich meebrengt: die van de publieke legitimatie.

Van een medewerker in een (semi)publieke organisatie wordt niet alleen verwacht dat hij of zij zich committeert aan het goed functioneren van die organisatie, zoals bij private organisaties. Er wordt ook van de medewerker gevraagd het bestaansrecht als publieke organisatie te erkennen en om te gaan met de consequenties die dat met zich mee brengt. Waaronder soms het verdedigen van beleid waar je je vraagtekens bij hebt. In het goede gesprek hierover, breng je tegelijkertijd je persoonlijke waarden en overtuigingen in in het gesprek, wil het een daadwerkelijk oprecht gesprek en fundamenteel onderzoek zijn. Het incorporeren van deze beide aspecten, die soms kunnen botsen, maakt het goede gesprek in de (semi)publieke organisatie extra complex.

De frictie die dit op kan leveren voor de professional, werkzaam bij (een uitvoeringsorganisatie van) de overheid, heb ik zelf regelmatig meegemaakt. Toen ik als afdelingshoofd van een provinciaal gesubsidieerde instelling voor cultuureducatie leidinggaf aan zeer hartstochtelijke vakmensen, verzuchtten sommigen van hen wel eens bij mij: "Jullie als MT luisteren veel te veel naar de doelstellingen van de provincie!". Over die uitspraak valt te twisten, niettemin legt deze uitspraak een prachtige onderliggende overtuiging bloot, namelijk dat wij als uitvoeringsinstantie van de overheid zo vrij mogelijk van de doelstellingen van diezelfde overheid zouden moeten opereren. Financieel en dus inhoudelijk onafhankelijk zijn zou het ideaal zijn, maar "uiteraard niet mogelijk". Los van de vraag of het mogelijk zou zijn geweest, is het eerst en vooral de vraag of je dat *wilt*.





→ Je *wilt* als publieke organisatie in de soms lastige positie zitten dat je het niet helemaal zelf voor het zeggen hebt, want dat legitimeert je publieke functie.

Nog duidelijker wordt dit, wanneer we kijken naar de positie van medewerkers van gemeenten, provincies, ministeries. Wij vinden het normaal dat er van ambtenaren gevraagd wordt zo objectief mogelijk de politiek te volgen, neutraal te zijn in hun ambt en in de uitvoering van hun taken. Tegelijkertijd is neutraliteit, en de daar logisch bij horende, loyaliteit aan de politiek niet erg aantrekkelijk als statement in een wervende vacaturetekst voor de nieuw te rekruteren beleidsambtenaar.

¹René ten Bos (1959) is hoogleraar filosofie en organisatiedeskundige. In 2017 was hij Denker des Vaderlands. In zijn boek *Bureaucratie* is een inktvis onderwerpt hij bureaucratie aan een filosofische analyse. Hij stelt dat bureaucratie door en door menselijk is, maar tegelijkertijd onze menselijkheid steeds weer op het spel zet. Beide citaten in dit essay zijn uit *Bureaucratie* is een inktvis afkomstig, respectievelijk bladzijde 19 en 26.

²Erik Pool Erik is werkzaam als directeur Participatie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, schrijver en filosofisch consultant. In 2008 was hij medeoprichter van *La Scuola* | academie voor levenskunst en is sindsdien als mentor daaraan verbonden.

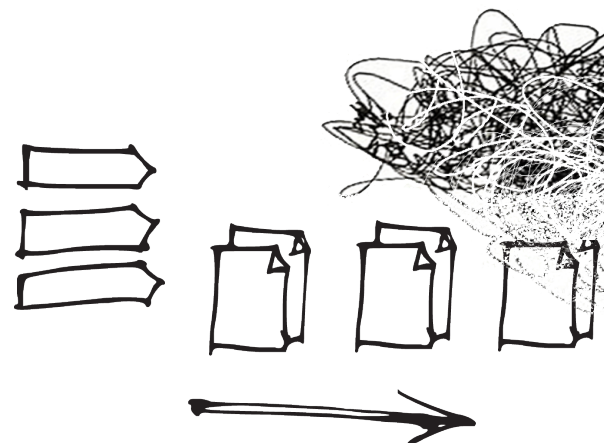


Dat zal er dus ook nooit staan.

Wel zie je in vrijwel iedere vacaturetekst de volgende zin staan: “Je bent gevoelig voor politiek-bestuurlijke verhoudingen.” Dat is zo’n containeruitspraak.

Een betekenisloos cliché. Wat wordt daar nou werkelijk mee bedoeld? Dat je snapt wat je wel en niet kunt adviseren? Dat je snapt wat je wel en niet moet zeggen om de boel zonder onnodige onrust draaiende te houden? Dat je snapt wie het hier uiteindelijk voor het zeggen heeft? Dat je snapt dat strategie voor inhoud gaat? Dat je snapt hoe de ongeschreven regels de formele standpunten overrulen? En dat je snapt dat je die ongeschreven regels ook vooral ongeschreven moet laten?

In de gevraagde neutraliteit van de ambtenaar en de gevoeligheid voor verhoudingen, ligt de link naar bureaucratie. Naar het land van regels en afspraken, wetten en procedurele vangnetten.



Dit land staat tegenover het land van autonomie en inhoudelijke professionaliteit. Wat inhoudt dat een goede ambtenaar als bureaucraat moet kunnen opereren. Of zoals René ten Bos¹ het verwoordt:

“Het draait de bureaucraat immers niet om visie, maar om procedure, trouwheid aan de vorm en correcte techniek. Al het andere lijkt amateuristisch te zijn.”

Een stevige uitspraak, zoals dat René wel toevertrouwd is, krijgt een context door tegelijkertijd aandacht te vragen voor ‘de plek der moeite’ die dit op kan roepen bij ambtenaren. Erik Pool² schrijft hierover in zijn essay *Weerwoord en waarheid – over tegenspraak in de context van het ministerie van IenM*:



“Dan worden wij gedwongen ook nog eens in een ‘plek der moeite’ te verblijven, namelijk in het gebied waar we ook zelf twijfelen aan de correctheid of houdbaarheid van de plannen die we in opdracht van de politiek, loyaal als we zijn, op papier zetten en in uitvoering nemen. Uit al deze plekken der moeite stappen we graag zo snel mogelijk weg.”

Maar uitstappen is nu precies niet wat je moet doen, en wat Erik Pool ook absoluut niet bepleit. Juist het volledig gaan staan in deze plek der moeite, zoals in het goede gesprek gebeurt, maakt de ambtenaar de daadwerkelijke verbinder van overheid en burger. Al dan niet met gevaar voor eigen overtuigingen. Ga er maar aan staan!





Wij zijn allen bureaucraten

Alleen jij een beetje meer dan ik

Niet alle ambtenaren zijn, zoals hierboven omschreven, in staat om in de plek der moeite hun afwegingen te maken en de pijn en onzekerheid die daarbij hoort te verdragen. Terwijl dat dé voorwaarde is voor het voeren van het goede gesprek. Sterker nog, de plek der moeite is waar het goede gesprek zich afspeelt.

Maar let op: de plek der moeite is niet voor niets een plek der moeite. Hij wordt ontweken waar mogelijk. Vaak met ongewenste gevolgen.



Ik hoor het mijn vrienden en collega's al zeggen, inclusief de zure intonatie die erbij hoort. Zeker de intellectueel meer begaafden, zie ik al gruwelen bij het idee dat ze niet als visionair maar als pennenlikker zouden kunnen worden beschouwd.

Maar laten we de bureaucraat eerst nader beschouwen, voordat we hem als ongewenste indringer behandelen. Als iemand in wie wij onszelf in de verste verte niet herkennen. En om de bureaucraat in onszelf verder te onderzoeken, leen ik ook hier weer een citaat van René ten Bos:

“Kenmerkend voor bureaucraten, is dat ze hun handelen niet baseren op een innerlijke ethiek, maar op basis van de functie die ze innemen.”

Mijn stelling is dat we allemaal tot op zekere hoogte bureaucraat zijn, onze innerlijke ethiek afhankelijk maken van de functie die we innemen. Het meest duidelijk kan ik dat maken aan de hand van mijn ervaring als begeleider van het goede gesprek. In vrijwel ieder gesprek dat ik leid over morele dilemma's of complexe vraagstukken, komt op een gegeven moment de vraag naar boven: *“Moet ik deze vraag als mezelf of als mijn functie X beantwoorden? Als mens of als dokter? Als mens of als archeoloog? Als mens of als manager? Als mens of als rechter?”* Een soms tot op het bot verscheurend dilemma voor de persoon in kwestie.

Eén moreel beraad dat ik begeleidde, staat mij nog bijzonder levendig bij. Omdat hierin de beweging van bureaucraat naar mens zo duidelijk gemaakt werd, door de arts die in dit beraad haar dilemma had ingebracht. Ook zij zei op een gegeven moment: *“Moet ik deze vraag als mezelf of als dokter beantwoorden?”* Toen ik haar aangaf, dat het morele beraad als doel heeft je eigen handelen te kunnen verantwoorden en daarmee te kunnen leven, zag ik haar vrijwel letterlijk heel worden, compleet worden. Ontroerd gaf zij aan: *“Waar het omgaat is dat ik mijzelf's morgens in de spiegel aan kan kijken. En dat is toch echt als mens.”*

Maar dit is niet vanzelfsprekend. Uren aan denkwerk en dialoog gingen vooraf aan het moment waarop deze arts de bureaucraat in haar los kon laten. Of, misschien beter, de bureaucraat in haar onderdeel kon laten uitmaken van haar hele mens-zijn.

Zo voelt de burger feilloos aan wanneer die plek ontweken wordt door een overheidsvertegenwoordiger en voor slaafse (lees: onnadenkende) loyaliteit wordt ingeruild. Daar komt het cliché van de pennenlikkende suflut achter een veel te groot bureau met nul werkdruk vandaan. Oftewel: de ambtenaar als de ultieme bureaucraat, een betreurenswaardig figuur.

**“Ambtenaren zijn
bureaucraten, duh!, maar
gelukkig ben ik dat niet!”**

Blijkbaar denken wij vaak, in eerste instantie, dat er binnen je eigen mens-zijn meerdere moralen gelden, afhankelijk van de functie die je inneemt.



Blijkbaar kun je je mens-zijn van andere functies in je leven scheiden, want het is inmiddels een veel voorkomend dilemma geworden voor mensen die met uitdagende vraagstukken in hun professionele leven geconfronteerd worden. Zoals ook dit moreel beraad liet zien.

En we hebben nogal wat verschillende functies, alleen ik al ben mens, moeder, partner, praktisch filosoof, ondernemer, consultant, buurvrouw, burger, vriendin, dochter, collega, consument, weggebruiker en zo kan ik nog heel lang doorgaan. De bureaucraat in mij weet deze functies van elkaar te scheiden, en steeds als een bepaalde situatie zich voor doet, gaat hij op zoek naar bijpassende moraliteit.

Als ik dat de bureaucraat in mij toe sta, tenminste.

De houding van de bureaucraat is dus niet alleen voorbehouden aan de kantoorbediende, de beleidsambtenaar, de frontdeskmedewerker, maar heeft in ons allen sterker of minder sterk postgevat. Dus laten we stoppen met schelden op 'de bureaucratie', maar laten we snappen dat we allemaal tot op zekere hoogte door de bureaucratie overweldigd zijn. Het is zo alom vertegenwoordigd dat het een plekje heeft gevonden in ons gezamenlijk maatschappelijk DNA.

Hoe hard je ook je best doet je organisatie met zo min mogelijk regels in te richten, je eigen handelen keer op keer vanuit een holistische ethiek in plaats van vanuit alleen je functie te bepalen, de ander te vertrouwen zonder vastgelegd bewijs te willen die een afspraak of een intentie staft; het zal je niet altijd lukken. Het vraagt vertrouwen, aandacht en moed van je om de bureaucraat in jezelf naar het tweede plan te verwijzen.

Juist het besef dat het bureaucratische handelen in ons DNA verweven is, maakt het mogelijk er soms, heel bewust, afstand van te nemen. Vanuit deze afstand kun je reflecteren en bewust keuzes maken die niet geconditioneerd zijn, maar daadwerkelijk in het moment gefabriceerd worden. Door dat keer op keer te doen, verbind je kennis en kunde, theorie en praktijk, breng je functie en mens samen; en dat maakt de *echte* professional.

Maar makkelijk is dat niet, doorgewinterde aanhangers van de bureaucratie als wij zijn.

Omdat we meer geloven in regels dan in mensen

Zelfs als we denken dat dat niet zo is

Ik neem u graag mee naar een pijnlijk recent voorbeeld van hoe wij vrijwel niet meer in staat zijn om niet-bureaucratisch (in dit geval regelzuchtig, een van de belangrijkste uitvloeisels hiervan die burgers dagelijks ervaren) te denken en te werk te gaan, zelfs als we deze regelzucht willen bestrijden.

Rita Verdonk en Martijn Leisink zijn vanaf januari 2019 aan de slag gegaan als speciaal adviseur om de regeldruk bij zorgaanbieders en professionals in de Wmo en de jeugdzorg aan te pakken. Binnen één jaar moeten de administratieve lasten voor professionals en zorgaanbieders in de Wmo en de Jeugdzorg merkbaar verminderd zijn. Dat hebben minister Hugo de Jonge (VWS), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en acht koepels van zorgaanbieders en zorgprofessionals afgesproken. Er is breed maatschappelijk draagvlak voor hun opdracht. Administratieve lasten zijn immers voor veel medewerkers in de jeugdzorg en een doorn in het oog.

Maar dan nu de aanpak: Rita Verdonk zal als speciaal adviseur van het programma aan de slag gaan, waarbij ze "onder andere met werkgevers en werknemers verschillende sessies [zal] organiseren om regels te schrappen." Er is een platform (Ont)Regel de Zorg opgericht, waar de zorgprofessional kan lezen: "wat de te schrappen en geschrapte regels zijn."

Het is opvallend dat juist de 'schrapsessies' als innovatief en met werkelijke durf beladen interventies worden uitgelicht. Terwijl een beroemde uitspraak van de Duits-Amerikaanse natuurkundige

Albert Einstein toch enige bellen hadden moeten doen rinkelen voor er voor deze aanpak gekozen werd: *"We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt."*

Of met andere woorden:
we kunnen het teveel aan regels
niet oplossen door te denken
in te schrappen regels.

Want wat is de vooronderstelling die onder deze aanpak ligt? Juist: "Dat we nieuwe (weliswaar minder, maar toch) regels nodig hebben om te bepalen welke regels moeten blijven." Kortom, we leggen in nieuwe regels vast hoe en van welke oude regels we afscheid nemen. Het regeldenken blijft het primaire denkkader, waardoor je kunt voorspellen dat vroeg of laat de regeldichtheid weer dichtslibt.

Het komt niet in ons hoofd op om de zorgprofessionals te trainen in bv. professionele ongehoorzaamheid, het maken van autonome beslissingen en het durven staan voor het eigen kompas. Als de commissie dat zou doen, hoefden die duizenden regels niet doorgeakkerd te worden en ligt de oplossingsrichting écht ergens anders!

Maar ik hoor u al denken: "Dat is niet realistisch en bovendien willen we geen losgeslagen professionals

die zelf bepalen waar ze wel of niet naar luisteren.” Ik pleit hierin niet voor anarchie. Noch voor “Ik doe wat ik wil, want ik heb het recht te zijn wie ik ben. Punt.” Dat is een uitspraak die hoort bij een nog opgroeiende puber die zijn ouders uit het zicht wil hebben. Ik heb het over een autonome bijdrage, gevoed vanuit een met zorg ontwikkeld innerlijk kompas. De bijdrage die niet zozeer slechts persoonlijke vrijheid, maar rechtvaardigheid voor het geheel als doelstelling heeft.

Als angst voor chaos overgaat in waardering voor autonome bijdragen aan het geheel, hebben we een kans verdergaande bureaucratie een halt toe te roepen. Omdat dan op ieders intelligentie vrijuit aanspraak wordt gemaakt; vrij van functie met bijbehorend moraal.

In dit voorbeeld van de Wmo wordt duidelijk dat de aanpak van onze speciaal adviseurs juist *nog minder* tot zelfstandig denkende professionals leidt, maar hen opnieuw injecteert met bureaucratische regeldenken. Want alleen met minder regels die we vervolgens perfect volgen en uitvoeren, kunnen we ons handelen in de praktijk veranderen, zo is de insteek. En juist dat geeft blijk van de totale indoctrinatie van het bureaucratische denken in ons systeem, zelfs als we er (gedeeltelijk) vanaf willen!

Het bevestigt dat formeel vastgestelde regels het enige criterium zijn voor ons handelen. Een alternatief denkkader hebben we blijkbaar niet. De bureaucraat zit diep in ons.

Voordat u als lezer wellicht denkt dat dit de verkeerde kant op gaat, dat u geen essay wilt lezen waarin u en uw landgenoten tot zielloze bureaucraten gedecimeerd worden, is het wellicht helpend om te beseffen dat de psychologische regel “Dat wat je doet levert je ook iets op, anders was je er allang mee gestopt.” ook hier geldt. We doen niet zomaar iets.

Wij allen hebben ook baat bij onze door bureaucratie gevoede samenleving. Het biedt ons namelijk een geruststellende, soms zelfs in slaap sussende, schijnzekerheid.

Wij, van burger tot ambtenaar en politicus, klagen over de oprukkende bureaucratie, die we in de praktijk van alledag vooral ervaren als een aanwezigheid van te veel regels en restricties. Tegelijkertijd gaat het nieuws, de krant, zelfs het gesprek op straat als nooit tevoren over de schande dat we niet alles onder controle hebben: van de tbs'er die nooit volledig programmeerbaar is en dus nooit op proefverlof zou mogen, tot aan de zelfrijdende auto die veilig als hij zou moeten zijn toch ook een verkeersdode heeft veroorzaakt. “Dat zou niet moeten kunnen!!” Een typisch bureaucratische uitspraak.

Het is logisch dat een maatschappij die steeds meer roept om controle, wat vaak als het synoniem beschouwd wordt voor veiligheid, geneigd is haar heil te zoeken in procedures, vorm en techniek. Zeker nu we zijn gaan geloven dat onze wereld maakbaar is, nu we menen de technologie in handen hebben die dit mogelijk zou kunnen en moeten maken. Bureaucratie blijft oprukken, zolang we blijven denken dat regels, afspraken, contracten, wetgeving, met als bijzonder excès de app LegalFling³ waarmee je je toekomstige bedpartner toestemming kunt geven voor seksueel contact, werkelijk veiligheidsmaatregelen zijn.

Maar verloopt het echte seksuele contact via de app? Gebeurt het daadwerkelijke samenwerken via het contract? Ergens komt de realiteit toch om de hoek kijken en zijn we aan elkaar overgeleverd. Zonder buffer van welk extern geweten dan ook, in de vorm van een app of andersoortig contract. Een alternatief is om in de kunst van de ontmoeting *zelf* te investeren.

³ LegalFling is een app, waarin beoogde seksuele partners elkaar een verzoek sturen, om toestemming te geven voor seksueel contact. Het verzoek registreert ook de do's en don'ts van de voorgestelde seksuele activiteit. Beide partners kunnen het verzoek accepteren of weigeren. De toestemming kan op ieder moment weer worden ingetrokken. De app biedt ook extra clausules, onder andere een verbod op het delen van foto's en video's. Ook biedt LegalFling een boeteclausule die gebruikt kan worden in de rechtszaal, wanneer de afspraak is geschonden.



Over ontmoeten in de tussenruimte

Wanneer kwetsbaarheid en autonomie hand in hand gaan

De kunst van de ontmoeting kent vele vormen; van een verjaardagsfeestje tot een one-night-stand, van een humoristische uitspraak tot een slecht nieuws gesprek. Het heeft niet zoveel met de vorm, als wel met de houding van het daadwerkelijk nieuwsgierig zijn naar elkaar te maken. Dat maakt het een echte ontmoeting. Binnen organisaties heeft de kunst van de ontmoeting de verschijningsvorm van 'het goede gesprek', als tegenhanger van externe controlemechanismen. Maar die externe controlemechanismen zijn er wel, en soms ook nodig, maar er huist ook een gevaar in waar u zich van bewust moet zijn.

Externe controlemechanismen, zoals straf en beloning, contracten en wetboeken, zorgen ervoor dat er minder een beroep wordt gedaan op ons bewustzijn, maar hebben ons denken geconditioneerd; je houdt je aan de regel omdat het nou eenmaal zo gaat in onze maatschappij... zeker niet alleen omdat je je bewust aan een regel verbonden hebt. In dat laatste geval is een regel namelijk geen regel meer, maar getransformeerd naar

een waarde en is het onderdeel geworden van je waardensysteem.

Toenemende bureaucratie zorgt er dus voor dat we steeds minder ons eigen interne wetboek nodig hebben, omdat we steeds meer het externe wetboek, de concrete handtekening, app, regel als geldend beschouwen.

Dit is een lastig te doorbreken vicieuze cirkel. Want hoe meer je afspraken externaliseert, hoe minder je een innerlijk kompas nodig hebt of denkt nodig te hebben. En hoe minder je een eigen of gezamenlijk kompas ontwikkeld hebt, hoe meer je afspraken extern wilt vastleggen. Dus wat te doen? Hoe gaan we van het ondermijnen van ons innerlijke kompas naar het stimuleren ervan?

Om over een innerlijk kompas te kunnen beschikken, moet je autonoom kunnen denken. Ethiek is namelijk niet iets wat je overdraagt.



Normen en waarden kun je overdragen, omdat ze de vastgestelde moraal binnen een gemeenschap of van een individu reflecteren. Ethiek, hier bedoeld als innerlijk werkend kompas, is geen vastgestelde moraal, noch een deugd, het is vooral een vaardigheid die beroep doet op het keer op keer tot in detail analyseren van de situatie waarin je moet handelen. Waar bevind ik mij? Waar ligt het noorden? Waar het westen? Welke gevolgen heeft het als ik nu zuidwaarts keer? En wil ik wel in het noorden eindigen? Is er een nieuwe bestemming mogelijk die wellicht wenselijker is?

Er zijn geen pasklare ethische antwoorden, die zich op een algemene en eeuwigdurende geldigheid kunnen beroepen. Denk nog maar eens aan de arts, eerder dit essay, die juist door dit belangrijke kenmerk van ethisch handelen worstelde met haar keuzes. Het antwoord op de vraag 'Wat is het hier, in deze specifieke situatie, het juiste om te doen?' is in geen enkel handboek te vinden.

"Is dat zo? Het is toch duidelijk dat bijvoorbeeld moord of diefstal altijd onacceptabel is? Is de uitkomst van wat wij ethisch verantwoord vinden daadwerkelijk situationeel en persoonlijk?" hoor ik u denken.

Ja. Ethisch handelen is altijd situationeel én persoonlijk. Altijd.

Ik geef u twee voorbeelden. Als we het vanuit historisch perspectief bekijken, zien we dat wat we nu vanzelfsprekend ethisch 'onwenselijk' vinden, niet altijd zo gegolden heeft. Zo was het in de Oudheid veel geaccepteerder dan nu dat zelfmoord het einde van een leven kon zijn. Wat veelzeggend is over de kijk naar zelfdoding in die tijd, is dat het woord zelfmoord in de Oudheid helemaal niet bestond. Zowel in het Grieks als in het Latijn wordt er in die gevallen gerept van een 'vrijwillige dood'. Er zit dus een wilselement in: op een zeker moment is het zaak de eer aan jezelf te houden; de vrijwillige dood was moedig en heldhaftig. Vanuit dat perspectief zal er in onze tijd zelden over de 'vrijwillige dood' gesproken worden.

Ethiek is bovendien niet iets theoretisch, maar altijd praktisch en persoonlijk. Emoties, waarden en persoonlijke betrokkenheid spelen hier een rol in. Ethiek gaat over wat wij goed en niet goed vinden. Waar we verdrietig of blij van worden. Wat we acceptabel vinden of niet. U weet ongetwijfeld nog waar u was toen de Engelse prinses Diana verongelukte en u herinnert zich vast ook dat heel veel mensen hier sterk emotioneel op reageerden. Op diezelfde dag stond er in de krant op pagina 8 of 10 onderaan een klein berichtje dat er in een dorp in Algerije 250 vrouwen en kinderen de keel was doorgesneden. En dat kwam niet op het nieuws, daar hoorde je verder niemand over.

Er was nauwelijks verontwaardiging over de moraliteit van die Algerijnse moordenaars, wel heel veel verontwaardiging over de moraliteit van de Engelse tabloidjournalisten.

Wij hebben geen verdriet om wat erg is, wij hebben verdriet om wat wij erg vinden.⁴

"Hoe oneerlijk klinkt dat! Dat wil je toch zeker niet! Daar moeten we wat aan doen! We spreken voortaan met elkaar af dat we hier in het Westen het verongelukken van prinses Diana minder erg vinden dan de keel doorsnijden van 250 Algerijnse vrouwen." U voelt al dat dit niet gaat werken.

Dit is geen kritiek op hoe wij functioneren, het is een inzicht in hoe wij als mens situaties beoordelen; hoe dichterbij, hoe herkenbaarder, hoe aansprekender, hoe erger wij iets vinden. Daar afstand van nemen, vraagt een groot autonoom denkvermogen en reflectiviteit. Het vraagt dat je je niet automatisch laat leiden door wat gangbaar is, maar dat je je bewust bent van hoe jij je leven leidt in een samenleving die een constant beroep op je doet. Het vraagt dat je een sterk innerlijk kompas ontwikkelt, los van wat er in de krant staat of op het nieuws te zien is.

Autonomie betekent dat je beschikt over eigen wetten en overtuigingen, binnen een maatschappelijke context, die je kunt verantwoorden en toelichten.

⁴ Citaat uit Stoïcijnse Levenskunst
– evenveel geluk als wijsheid van
Miriam van Reijen. Filosoof en
schrijfster.

Als autonoom persoon, beschik je over een innerlijk kompas, waarbij je je bewust bent van jouw positie in het geheel. Autonoom handelen is jezelf heel specifiek plaatsen in het grotere geheel, in het volledige besef van de plek die je inneemt ten opzichte van de ander.

Als je niet over dit besef beschikt, ben je niet autonoom, maar eerder losgezongen van het geheel.

Dan verkeer je op een andere plek. Het voorbeeld van mensen in een psychose maakt dit in zijn extremiteit heel duidelijk. Zij handelen op dat moment niet autonoom, omdat ze de grip op hun eigen wetten en overtuigingen kwijt zijn. De psychose heeft die aansturing namelijk tijdelijk overgenomen. Het feit dat lang niet alle psychotische mensen dat op dat moment ook zo ervaren, is een van de schrijnende aspecten van deze ziekte. Psychotische mensen die in hun beleving worden beknot in hun autonomie, lijden daar zwaar onder en raken in paniek van de onbegrijpelijke buitenwereld die hen onheus lijkt te bejegenen. Daar is weinig autonooms meer aan.

Voor alle helderheid: net zoals ik eerder betoogde dat wij in ons allen een bureaucraat hebben, hebben wij ook allen een autonome kant. Die zie je vooral naar voren komen bij specialisten, professionals, experts; bij mensen die werkzaamheden uitvoeren waarbij er bij uitstek aanspraak wordt gemaakt op het innerlijk kompas. En dit kan, dat is het gevreesde effect van het najagen van autonomie, tot vrijwel onoplosbare conflicten leiden tussen professionals. Juist omdat het innerlijk kompas zo leidend is en deze, net als bij de psychoticus, het roer destructief overneemt van de mens in contact met anderen. Maar dan zijn we de ware autonomie voorbij.

“Als mensen echt vanuit zichzelf leren denken, autonoom en oorspronkelijk, kunnen ze aan elkaar verschijnen, in elkaars blikveld tevoorschijn komen.

**Dat gebeurt in de tussenruimte,
in het domein dat zich als een gesprekstafel
tussen mensen in bevindt.”**

aldus Erik Pool in zijn essay ‘Over Liefde en Leiderschap’. Dit citaat bevestigt dat daadwerkelijke autonomie dus altijd binnen relaties zichtbaar wordt en kan worden genoten, spannend, kwetsbaar, met vallen en opstaan. Dit wordt ook benadrukt door Beate Rössler⁵ in haar boek ‘Autonomie – een essay over het vervulde leven’:

⁵ Beate Rössler is hoogleraar filosofie aan de Universiteit van Amsterdam, waar ze de vakgroep Philosophy and Public Affairs leidt.

“Als we autonomie bepalen, moeten we dus juist niet uitgaan van een volkomen rationele, voor zichzelf transparante handelende persoon, maar van altijd al sociaal gesitueerde, onvolkomen en kwetsbare mensen die tegelijkertijd het vermogen en ook het verlangen hebben om een autonoom leven te leiden.”

Maar het toelaten van autonome bijdragen kost ook wat: het onder ogen durven zien van het feit dat niet alles maakbaar en controleerbaar is. Dat niet alles in regels te vatten is, maar er aandacht en tijd voor nodig is om per situatie tot de juiste interventie te komen.

In een situatie waarin er snel besluiten moeten worden genomen, burgers steeds mondiger worden en politici steeds populistischer moeten zijn om electoraal succes te boeken, is het niet makkelijk tijd en ruimte te creëren voor het autonome geluid. Een geluid dat uit fundamenteel eigen onderzoek is ontstaan. Dat niet alleen het gevoel vertegenwoordigt. Noch alleen boekenwijsheid, dat wat een expert geschreven heeft. Maar die twee weet te combineren. Op oorspronkelijke, eerlijke wijze.





Over bedgeheimen en het goede gesprek

En over de kracht van het niet-weten

Zo hebben we de belangrijkste complicerende factor bij het voeren van het goede gesprek in (semi)publieke organisaties geanalyseerd: de stoeve verhouding tussen autonomie en bureaucratie. Het is niet het enige wat het goede gesprek, de ware ontmoeting, moeilijk maakt. Maar wel een van de meest fundamentele: het goede gesprek doet aanspraak op het autonome denken van de deelnemer. De deelnemer die tegelijkertijd moet opereren in een bureaucratische omgeving en zich daarbinnen ook moet kunnen verantwoorden.

Iemand die stelt autonoom te zijn en werkzaam is binnen een bureaucratische omgeving, is per definitie in conflict met een systeem waar procedure boven innerlijke ethiek gaat. Juist omdat autonomie het hebben van een innerlijke ethiek is.

Een uitspraak van een jonge, snel carrière makende ambtenaar die het team 'intellectueel eigendom' in het voorbereiden van de Brexit vanuit het Verenigd Koninkrijk aanstuurt, wil ik u als illustratie van deze strijd niet onthouden. Het laat het fatalisme zien dat ontstaat als die innerlijke ethiek aan de kant is gezet om te kunnen overleven in het systeem: *"Ik heb geen enkele illusie dat wat ik doe wat uitmaakt. Of dat een ander persoon in mijn positie wel invloed zou hebben op de politiek. Ik doe wat mij opgedragen wordt."*

Jezelf geen invloed toeschrijven is een typisch bureaucratische uitspraak en maakt iedere daadwerkelijke ontmoeting onmogelijk.



En dat is nou precies waar het goede gesprek om draait, om die ontmoeting. Het laat je altijd, al is het nog zo klein, anders vertrekken dan toen je het aan het gesprek begon. En dat is helemaal niet vanzelfsprekend, noch gemakkelijk en als het goed is altijd spannend, zoals Erik Pool het in zijn essay *'Weerwoord en Waarheid'* naar mijn idee onovertroffen verwoordt:

“Tja... weet jij hoe dat eruit ziet, een goed gesprek, en wat er nodig is om van een gewoon gesprek een goed gesprek te maken? Tijdens een workshop hierover op 'De Dag van de Participatie' in 2017 gebruikten een collega en ik de metafoor van de 'bedgeheimen'. Want voor een goed gesprek moet je bereid zijn intellectueel, emotioneel en spiritueel met elkaar het bed te delen. Je moet het met elkaar willen doen, zogezegd, anders blijft het gesprek een oppervlakkige uitwisseling van informatie – soms voldoende voor objectiveerbare feiten maar volstrekt onvoldoende voor een vrij verkeer van ideeën en inzichten. Maar hoe kwetsbaar wil je zijn? Wat gun je jezelf en de ander? Waartoe ben je in staat? Hoeveel veiligheid word je geboden?”

Het goede gesprek is dus in de eerste plaats het resultaat van een houding, een manier van met elkaar omgaan. Een goed gesprek is nooit alleen technisch geslaagd, maar laat het wezen van de gesprekspartners niet onberoerd door de gezamenlijke zoektocht vanuit oprechte interesse in elkaar.

Het goede gesprek is vooral een onderzoeksgesprek.

Je neemt deel aan het goede gesprek met de intentie te iets nieuws te ontdekken, wijsheid te ontdekken. Je stelt vragen die je ook wel onderzoeksvragen kunt noemen. En je weet niet wat het goede gesprek je precies aan inzichten en nieuwe vragen op gaat leveren, net als in een 'echt' onderzoek.

Het goede gesprek benoemen als onderzoeksgesprek, roept bij deelnemers soms een connotatie van zwaarte en zelfs rechtechnieken op. En misschien ook niet helemaal onterecht; in dit gesprek willen we tenslotte, ook als het moeilijk of vermeend gevaarlijk of spannend wordt, erachter komen wat we *daadwerkelijk* vinden, onze overtuigingen *daadwerkelijk* uitdagen, snappen wat hier *daadwerkelijk* aan de hand is.

We willen elkaar bevragen, uitdagen, elkaar en onszelf brengen tot op het punt dat 'je het niet meer weet'. Omdat alleen vanuit het niet-weten nieuwe wijsheid kan ontstaan.

Dus begint het goede gesprek onvermijdelijk met de moed om te twijfelen aan je eigen vooringenomenheden en overtuigingen. En hier voel je al meteen de spanning met het bureaucratische: het niet-weten is geen vriend van de regelschrijver, van de afspraakmaker, van de hiërarchisch leidinggevende. Het is wél de vriend van het autonome: van de onderzoeker, de luis in de pels, de kunstenaar die de wereld kritisch onderzoekt en met nieuwe perspectieven komt.

Daarom staan vastgeroeste overtuigingen het goede gesprek in de weg. Ook wel idealen genoemd.

Idealen zijn vaak hard bevochten. Door het leven gevormd en omarmd en uitgekristalliseerd. Ze zijn meer dan een gewone overtuiging, ze zijn de fundamente van je bestaan. En juist hier wordt het interessant! We hebben immers geen conflicten over de afwas, maar conflicten over dat wat er voor

⁶ Marlou van Paridon is werkzaam als docent, trainer en begeleider van socratische gesprekken en moreel beraden. In haar boek *Socratisch gesprek voor beginners*, stelt zij dat wij 'intellectuele fundamentalisten' zijn. Ze komt mede tot deze uitspraak op basis van het gedachtengoed van kwantumfysicus en filosoof David Bohm, zoals hij dat gepresenteerd heeft in zijn boek *On dialogue*.

ons daadwerkelijk toe doet. Zo houden we ook geen onderzoeksgesprek over de afwas, maar over dat wat er daadwerkelijk schuurt, pijn doet, ons omver blaast of in apathie achterlaat.

Dus onvermijdelijk raakt het goede gesprek aan onze diepste overtuigingen, aan onze idealen, aan dat wat voor ons het leven de moeite waard maakt. Als je deze idealen geen onderwerp van onderzoek kunt, wilt of misschien zelfs durft te maken, dan is het onderzoeksgesprek gedoemd te mislukken. Er is dan simpelweg geen onderzoek, maar in het beste geval een ordelijke uitwisseling van gedachten. Een behouden van het status quo. Een bevestiging van wat je al wist. En... een verspilling van tijd, lijkt me. Want voor de pure informatie-uitwisseling zijn

efficiëntere manieren te bedenken.

Maar je eigen overtuigingen loslaten, is eng om te doen. Want wie ben je dan nog?

Marlou van Paridon⁶, socratisch gespreksleider, stelt zelfs dat wij 'intellectuele fundamentalisten zijn'. We hechten zo aan onze kennis, dat we een onbewuste reflex tot verdedigen van onze bestaande inzichten hebben. Die reflex maakt een onderzoeksgesprek in eerste instantie vaak moeilijk en onwennig om te doen. Bovendien verwarren we niet-weten nogal eens met twijfelen, met een gebrek aan karakter, ruggengraat en persoonlijkheid. En ja, wie wil daarmee geassocieerd worden?

Maar niet-weten is krachtiger dan je zou denken. En bovendien echt iets anders dan twijfelen.

⁷ Elke Wiss is praktisch filosoof, schrijfster en noemt zichzelf de denkdokter met humor. Dit citaat is een voorproefje uit haar nog te verschijnen boek met werktitel 'VraagleWijzer' dat in het najaar van 2019 verschijnt bij uitgeverij Ambo/Anthos.

Elke Wiss⁷ heeft prachtig omschreven wat het verschil tussen niet-weten en twijfelen is.

“Niet-weten is wat mij betreft echt iets anders dan twijfelen. Twijfelen, dat kunnen we wel. Wordt het tapas of pizza vanavond? Wil ik limegroen of babyroze op de muur? Wil ik wel of niet, zal ik wel of niet... Twijfelen en niet-weten lijkt op elkaar. In beide gevallen weet je iets niet.

Het verschil zit 'm erin dat twijfelen een onzekerheid met zich meebrengt, en niet-weten een steviger, bewuster ervaring is. Twijfelen is heus wel familie van niet-weten. Zeg maar, het neurotische zusje.

Wanneer je twijfelt, ben je verweven met de inhoud waarover je twijfelt.

Niet-weten heeft afstand, doet een stapje terug.

Niet-weten observeert zonder iets te willen, twijfel kijkt en hoopt op een einde.

Niet-weten gaat over bewust de zekerheid verlaten, twijfelen gaat over zoeken naar zekerheid.



Niet-weten opent, twijfelen klampt vast.

Niet-weten kijkt met rustige ogen, de ogen van twijfel schieten heen en weer.

Niet-weten staat stil en ervaart, twijfel beweegt en zoekt.

Niet-weten heeft een weidse blik, twijfel een vernauwde.

Niet-weten is geduldig, twijfel wil graag een antwoord.

Niet-weten is verbonden met zichzelf, twijfel zoekt naar iets buiten zichzelf.

Niet-weten wil niks oplossen, en kan zichzelf verdragen, twijfel wil zichzelf graag oplossen en vooral niet bestaan.

Niet-weten wordt geboren uit kalmte en vertrouwen, twijfel uit angst.

Twijfelen gaat over doen, niet-weten over laten.

Niet-weten biedt je een warm thuis, bij twijfel is de CV permanent kapot.

Dat niet-weten is iets dat je bewust kunt opzoeken, en dat je kunt trainen. Het is een fundamenteel onderdeel van het stellen van goede vragen, zuiver luisteren en verbinding met je gesprekspartner.”

Het niet-weten in het goede gesprek wordt niet, zoals wij geneigd zijn in andere gesprekken wel te doen, zo snel mogelijk ingevuld. Nee, het is de kunst daar te blijven. Daar te blijven staan, in die plek der

moeite, en het niet-weten leren te verdragen. Het regelschrijven even uit te stellen. Om vanuit daar te kijken naar de opgave die voor je ligt.



⁸ Aanraders zijn: *Socratisch gesprek voor beginners* – Van Paridon, een toegankelijk en praktisch boekje waarin zij het socratisch gesprek kort en bondig uitlegt compleet met checklisten en handvatten voor beginnende gespreksleiders. / *Het socratisch gesprek* – Delnoij & Van Dalen, een verzameling van artikelen over het socratische gesprek door diverse gespreksleiders, die ingaan op de processen die in zo'n gesprek plaatsvinden. / *Publieke bezinning* – Boers & Brunt & Evers & Van de Werf, een boek over dialoogmodellen dat praktische richtlijnen biedt voor raadsleden, bestuurders en ambtenaren om vorm te geven aan het goede gesprek in een publieke setting. / *In gesprek blijven over goede zorg* – Van Dartel & Molewijk, een boek over de rol van ethiek en reflectie met bijbehorende gespreksvormen, die kwaliteit van werken in de zorg bevorderen. Overigens ook heel goed toepasbaar in andere disciplines van de (semi) publieke sector.

⁹ Waar wordt hier beschouwd als dat wat overeenkomt met de werkelijkheid. De waarheidsdefinitie in dit essay baseert zich op de vooronderstelling dat mensen de werkelijkheid kunnen waarnemen, beschrijven, kennen en er uitspraken over kunnen doen. Het blijft echter de werkelijkheid voor ons mensen, en we kunnen dus ook alleen uitspraken doen over hoe de werkelijkheid zich aan ons voordoet! De waarheid is hier dus te lezen als de waarheid zoals wij mensen die intersubjectief construeren, op basis van de door ons waargenomen werkelijkheid.



De gespreksdeugden

Hoe het bed delen een ware ontmoeting wordt



Het goede gesprek, zo hebben we eerder gelezen, vraagt van de gesprekspartners de bereidheid intellectueel, emotioneel en spiritueel met elkaar het bed te delen. Het niet te weten en toch samen 'ergens' te komen. Maar hoe doe je dat concreet? Het goede gesprek, zoals vanuit de socratische traditie ontstaan, kent vele spelregels en verschijningsvormen, waar tientallen inspirerende boeken over geschreven zijn⁸. Die allemaal behandelen gaat in dit essay te ver. Wel neem ik u mee naar een paar belangrijke basisprincipes, van waaruit ik het goede gesprek benader.

Ten eerste is het goede gesprek een methodisch geleid gesprek waarvan de uitkomst niet vast staat, naar aanleiding van een voor de gesprekspartners relevante vraag of dilemma.

Hier bestaat nogal eens verwarring over: hoe kan een gesprek waarin de uitkomst nog niet vast staat een methodische aanpak hebben? Hier wordt het creëren van vrije denkruimte verward met vrij spelen, emmertijd, benen op tafel overleg of het bekende kroegfilosoferen met drie wijntjes op. Allemaal waardevol, maar geen onderzoek. Net zoals een wetenschappelijk onderzoeker een onderzoeksmethodiek heeft, dat hem systematisch steeds een beetje dichterbij de waarheid brengt, zo werkt het goede gesprek ook volgens een onderzoekssystematiek die ons stap voor stap helpt de waarheid⁹, te vinden.

Een onderzoeker kent de methodiek, niet de uitkomst.

Vaste elementen in het goede gesprek zijn de vraag – de concrete ervaring – de argumenten – het antwoord / inzicht – de nieuwe vraag. In het gesprek wordt verkend welke argumenten en gezichtspunten volgens

de gesprekspartners een rol spelen in de centrale kwestie en hoe zij met die gezichtspunten in de praktijk omgaan. Het gesprek streeft ernaar tot een gedeeld antwoord of inzicht te komen. Dit antwoord wordt niet altijd (binnen één gesprek) gehaald, maar het streven ernaar is minstens zo belangrijk als het behalen ervan. Het streven ernaar zorgt, mits het gesprek goed geleid en gevoerd wordt, voor scherpte, dynamiek en het nieuwe denken waar het ons immers allemaal om begonnen was.

Daarnaast vraagt het goede gesprek van de gespreksleider en de deelnemers zowel de nodige technische als persoonlijke kwaliteiten. Veruit het belangrijkste zijn daarin de vier gespreksdeugden, die samen de gesprekshouding van het niet-weten en het onderzoeken vertegenwoordigen.

Het goede gesprek is uiteindelijk geen samenspel van regels, maar een door deugden geïnspireerde manier van met elkaar omgaan.

Neem de gespreksdeugden vrijmoedigheid, nieuwsgierigheid, concreetheid en beknoptheid extreem serieus als u het goede gesprek daadwerkelijk wilt voeren. Ik zeg extreem, omdat dat wellicht uw



wenkbrauwen doet fronsen. Ik wil u bewust maken van het feit dat serieus nemen en echt serieus nemen in de praktijk lang niet altijd hetzelfde is. Dus, laat de gespreksdeugden echt even tot u doordringen; ze zijn tegelijkertijd simpel als uitdagend in de concrete toepassing. lang niet altijd hetzelfde is.

Dus, laat de volgende Socratische gespreksdeugden echt even tot u doordringen:

- 1) nieuwsgierigheid
- 2) vrijmoedigheid
- 3) beknoptheid
- 4) concreetheid.

Ad 1. Vrijmoedigheid

Om het goede gesprek tot een werkelijk onderzoekend gesprek te maken is vrijmoedigheid nodig. De moed om vrij je mening, twijfel, intuïtie in te brengen zonder bang te zijn dat anderen je erop vastspijkeren. Elke uitspraak is immers voorlopig en kan in de loop van het gesprek bijgesteld worden. Maar hoe voorlopig ook, ze is altijd de moeite waard. Want zonder uitspraak hebben we niets te onderzoeken.

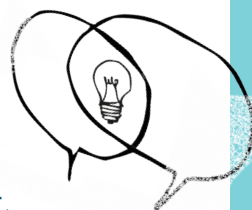
Praktische wijsheid doen we niet op in een zolderkamer, maar in oprechte interactie met de ander. En niet door een masker op te houden en salonfähige antwoorden te produceren, maar door jezelf te laten zien zoals je op dat moment in de wereld staat. Daarom is het van cruciaal belang om in het goede gesprek vrijmoedig te spreken: alleen dat inbrengend wat je echt denkt. Want alleen dan breng je jezelf helemaal mee in het onderzoek, met alle mooie en rafelige randen die jou jou maken. En is het onderzoek geen theoretische uitwisseling van standpunten, maar wordt het de ware ontmoeting waar we al eerder over spraken.

Zonder vrijmoedigheid geen onderzoek. En zonder onderzoek geen groei naar wijsheid.

Door het persoonlijke vrijmoedig in te brengen, voeg je levenservaring toe aan het onderzoek. Of zoals Oscar Brenifier¹⁰ het zo mooi verwoordt als hij het over het onderzoeksgesprek heeft:

‘It is not about wisdom outside of the subject, but wisdom through the subject.’

¹⁰Oscar Brenifier (1954) is een Franse filosoof, schrijver en bedrijfsconsultant. Hij is oprichter van het Institute of Philosophical Practices (IPP), dat als doel heeft de praktisch filosofische praktijk verder te ontwikkelen. IPP organiseert filosofische discussies, filosofiewerkshops op de meest uiteenlopende plekken in Frankrijk en inmiddels ook in verschillende andere landen in de wereld. De hier aangehaalde uitspraak van Oscar Brenifier, deed hij tijdens een 4-daagse seminar ‘kritisch denken’ in Epe in 2018, waar ik aan deel nam.





Ad 2. Nieuwsgierigheid.

Daarnaast is er nieuwsgierigheid nodig; nieuwsgierigheid naar jezelf en de ander. Naar jezelf toe, omdat je soms verrast kunt zijn over de woorden die uit je mond komen: "Wat zeg ik nu? Wat bedoel ik eigenlijk? Klopt dat wel?" En diezelfde nieuwsgierigheid naar anderen toe: "Wat bedoel je precies? Wat zie jij dat ik niet zie? Wat maakt dat je zegt wat je zegt?"

Nieuwsgierigheid is de lijm die de gesprekspartners met elkaar verbindt. Ook als het moeilijk wordt of er druk komt te staan op het gesprek.

Niet zelden heb ik deelnemers horen zeggen: "Natuurlijk ben ik nieuwsgierig! Ik reis de hele wereld over, heb interesse in kunst, ga met iedereen een praatje aan." Dat is dus niet de nieuwsgierigheid die ik bedoel. Dat is, in het ergste geval, de nieuwsgierigheid 'zolang die leuk is'.

De nieuwsgierigheid die ik bedoel komt voort uit bescheidenheid, uit de overtuiging dat je altijd iets kun leren van de ander. Ja, altijd. Ook als het even niet leuk of welgevallig is. Ontsproten aan de overtuiging dat 'de wijsheid in de persoon zit' en je daarom niet alleen jezelf maar ook de ander serieus neemt. Dat is geen techniek, maar een overtuiging.

Een overtuiging die zich vertaalt in de deugd nieuwsgierigheid.

Probeer de implicaties van het mensbeeld dat 'de wijsheid in de persoon zit' te doorvoelen: het is een totaal anti-bureaucratisch mensbeeld. Een mensbeeld dat diametraal staat op de overtuiging dat regels betrouwbaarder zijn dan mensen.

De consequentie van de overtuiging dat de wijsheid in de persoon zit, is dat de gesprekspartners elkaar geen kennis willen overdragen, maar elkaar willen helpen de wijsheid¹¹ die latent aanwezig is, expliciet te maken. Het is er al, het moet alleen opnieuw geboren worden door elkaar kritisch te bevragen en te confronteren met dat wat er gezegd wordt. Je bent oneindig nieuwsgierig naar iedere aanvulling, tegenwerping en nieuwe blik die de ander jou te bieden heeft. Omdat je beseft dat je niet alles weet.

Dat dit niet makkelijk te omarmen is, illustreert een uitspraak van een coach die bij mij meer wilde leren over het onderzoeksgesprek. Aan het einde van de masterclass die zij bij mij volgde, verzuchtte ze: "Dit is echt een prachtige aanpak, maar waar moet ik nu met mijn levenswijsheid naartoe die de ander nodig heeft?"

¹¹Kennis en wijsheid zijn niet hetzelfde. Met kennis bedoel ik datgene wat je intellectueel kunt leren, dat wat overdraagbaar is vanuit boeken. Ik hanteer de volgende vergelijking voor wijsheid: Wijsheid = kennis + gevoel. Oftewel, wijsheid is het vermogen van de mens om de diepere samenhang van de dingen en de gebeurtenissen te doorgronden, met behulp van zowel (zelf)kennis als gevoel.

Ad 3. Concreetheid

Veel mensen die voor het eerst deelnemen aan het goede gesprek, waarin hen wordt gevraagd niet vrijelijk met wijsheden te strooien, maar hun bevindingen te relateren aan de concrete ervaring, kijken op zijn minst bevreemd op. "Waarom? Het is toch filosoferen? Wordt dat niet te persoonlijk dan? Of te plat?" Het idee achter dit principe is, dat praktische wijsheid in de ervaring te vinden is. En in het goede gesprek zijn we daar immers naar op zoek.

Een van de mooiste voorbeelden van de waarde van de concrete ervaring die ik in mijn praktijk hebben mogen begeleiden, betrof het goede gesprek over ondernemerschap in een culturele instelling. Schoorvoetend begonnen de deelnemers aan het gesprek over ondernemerschap, een bevuurd woord voor een aantal die bewust voor de non-profit sector hadden gekozen. Een aantal goede gesprekken en inzichten later, werd het gezamenlijke antwoord op de onderzoeksvraag "Wat is ondernemen?" als volgt geformuleerd: "Ondernemen is vanuit een onderzoekende houding verbinding maken met collega's en stakeholders."

Dit antwoord is ontstaan vanuit het goede gesprek over een aantal persoonlijke ervaringen, die systematisch en zonder aarzeling, schaamte of oordeel zijn onderzocht.

Daardoor werd 'ondernemerschap' van een vies woord getransformeerd in een doorleefd concept, en konden de medewerkers met trots hun ondernemerschap in de praktijk gaan brengen. Dankzij de verbinding met de praktijkvoorbeelden ontstond het besef dat ze in hun eigen leven al ondernemend waren geweest maar dit niet altijd hadden (h)erkend!

Ad 4. Beknoptheid

Daar kan ik kort over zijn. Zeg in het gesprek niet meer dan nodig, dat blijft er meer onderzoekstijd over naar wat er wél gezegd is. En zeg alleen dat wat het gesprek rijker maakt, het hart van de zaak treft, zodat de woorden die er niet echt toe doen de woorden die er wel toe doen niet ondersneeuwen.

Zo kom ik weer terug bij de metafoor van de bedgeheimen, die ik al eerder aanhaalde. En zien we hoe deze Socratische deugden het bed delen tot een ware ontmoeting maken: vrijmoedig vertellen wat je op het hart hebt, wat met nieuwsgierigheid wordt ontvangen, geproefd wordt in de concrete handeling en er zonder omwegen mag zijn. We kunnen het ons allemaal voorstellen.





Het goede gesprek is onontkoombaar

Als we tenminste geen zuurstokfabriek willen zijn

Waarom zou je het goede gesprek überhaupt willen voeren in de (semi)publieke organisatie? Ieder weldenkend mens heeft ondertussen wel door dat het tijd kost, kwetsbaar is, zich slecht laat meten in SMART resultaten, om maar wat zaken te noemen. U heeft wel meer dingen te doen!



De gespreksdeugden die ik zojuist heb aangehaald, zijn bovendien niet zomaar op ieder moment op te roepen. In het dagelijkse leven schreeuwen deadlines en productienormen om aandacht en ontbreekt de rust en veiligheid om op onderzoek en ontmoeting uit te gaan. Dan blijkt vrijmoedigheid strategisch gezien onhandig en nieuwsgierigheid ontpopt zich vooral als een vertragende factor die we niet kunnen gebruiken.

Betekent dit dan dat het goede gesprek niet in ons dagelijkse professionele leven thuisheeft? Dat het een soort luxe is, waar je tijd voor vrijmaakt als de organisatiedoelen volledig bereikt zijn? Of hoort het er juist in, midden in ons arbeidsleven? Wat is ons dagelijks leven als professionals in een bureaucratische omgeving eigenlijk? Is dat een productietijd of een reflectietijd? Is het eenmalig heel slim zijn, zodat we alle toekomstige obstakels te slim af zijn? Of is het al doende leren?

Hoe graag we misschien ook willen, de uitdagingen van de (semi)publieke sector zijn te complex om het met een eenmalig briljant plan te lijf te kunnen gaan. Omdat standaardisatie in de publieke zaak nooit voltooid wordt en het gulden midden keer op keer gevonden moet worden, is de (semi)publieke organisatie nooit uitgeleerd. Het goede gesprek, gaat bij uitstek over leren. Het doel van het goede

gesprek is immers wijsheid. Een lerende organisatie wil bij uitstek wijzer worden, anders zou je het een sociale organisatie, een sexy organisatie of een snelle organisatie moeten noemen, afhankelijk van het doel.

(Semi)publieke organisaties zijn voortdurend lerende organisaties die zich telkens opnieuw moeten bewijzen, vanuit hun publieke legitimatie. Er is, naast vorm en procedure, altijd behoefte aan visie. Aan reflectie. Aan het innerlijke kompas van de professional. Aan lef en ethisch handelen. Aan het inbrengen van de gehele mens in de bureaucratische werkomgeving.

De (semi)publieke organisatie is, soms tegen wil en dank in, de stuntelende lerende mens zelf, in de weer met de constante veranderende wereld om zich heen. En het 'Ik stuntel – dus ik ben' principe krijgt in het goede gesprek alle kans om zich te tonen.

Stuntelen is het continue herijken van ons gedrag in complexe wereld. Spelenderwijs. Onderzoekenderwijs. Stuntelen is niet te standaardiseren en daarom voor veel van ons bureaucraten buitengewoon eng.

En het ontwikkelen van praktische wijsheid, dat uit het stuntelen voort komt, is vele malen complexer dan het onder de knie krijgen van bv. een

¹²“Ik stuntel, dus ik ben.” is het thema van de maand van de filosofie 2019. “We hebben de mens op veel verschillende manieren proberen te definiëren. Van cognitieve wezens, rationele dieren, spelende mensen, autonome personen tot culturele scheppers. Voor al deze visies valt wat te zeggen, maar misschien worden we nog wel het meest gedefinieerd door ons eeuwige gestuntel.” aldus de organisatie van de maand.



Excelprogramma, voor zowel degene die het leert als degene die de leercurve zou moeten beoordelen (want beoordelen moeten we, toch?). En vooral in dit laatste, zit de angst van de bureaucraat: wat is een ontwikkeling waard die je niet SMART kunt staven? Wat betekent ontwikkelen, als het niet op een gegeven moment aan absolute criteria voldoet? Als er geen diploma tegenover staat? Of een ander extern bewijs van succes?

En ik wil u graag nog een vraag meegeven. Het liefst wilt u als antwoord op onderstaande vraag waarschijnlijk “Beiden.” zeggen. Maar ik vraag u te kiezen. Voor nu. Omwille van het aanscherpen van uw gedachten.

Wilt u dat uw organisatie lerend is? Of functionerend?

Bij leren hoort de erkenning dat er geen perfectie bestaat. Functioneren kan perfect, de techniek staat voor niets. Aan perfectie ga je niet sleutelen, je zou wel gek zijn. Die moet je alleen kopiëren. Het fijne is dat dat ook kan, kijk maar naar de zuurstokfabriek die perfecte zuurstokken maakt. Maar de (semi)publieke organisatie heeft de luxe niet om te kiezen tussen perfectie of leren. Leren is de enige optie. En daar kan het goede gesprek bij helpen. (Of had u nu juist voor functionerend gekozen?!)

Ik denk dus dat u geen keus heeft... als u als dienaar van de publieke zaak tenminste geen zuurstokfabriek wilt zijn. Het realiseren van een foutloos productieproces, geheel volgens van tevoren vastgesteld plan van aanpak, met ingebouwde controles en automatische bijstuurmechanismen, lukt misschien bij zuurstokfabrieken, maar niet bij zorg, cultuur, grote infrastructurele projecten en publieke participatie. Daar is de opgave te veranderlijk,

te divers voor. Dat verdraagt geen bureaucratisch ingericht proces, dat vraagt wendbaarheid, gevoed door het kritisch denken van de professional. Of zoals Erik Pool het in zijn essay *‘Liefde en leiderschap’* verwoordt:

“De wendbaarheid die externe relaties en belanghebbenden van ons departement verlangen - een wendbaarheid die ook vanuit de enorme transitie-opgaven nodig lijkt - kunnen we met onze huidige manier van doen maar moeilijk opbrengen. De systemen, routines en patronen in overheidsorganisaties zijn eerder op tegengestelde dingen uit, zoals afrekenbaarheid, voorspelbaarheid, controleerbaarheid en planbaarheid. Dat verhoudt zich slecht met wendbaar en flexibel zijn, en ook slecht met voortdurend maatwerk leveren dat past bij wisselende omstandigheden.”

Zolang we denken dat we als (semi)publieke organisatie moeten functioneren in plaats van leren, denken we nog steeds dat we zuurstokfabrieken zijn.



Durven we iedere vraag te stellen?

Denken over diploma's vervalsen in de TAZ

In het vorige hoofdstuk heb ik bepleit dat het voeren van het goede gesprek in ons dagelijks leven als (semi)publieke organisatie thuishoort. We hebben geen keuze. Mits we altijd lerend willen zijn en snappen dat we tegelijkertijd de optimale productiemix nooit zullen vinden. Jammer. Of niet? Of is de werkelijkheid nooit jammer, maar een gegeven waar niet zoveel van te vinden is?

In ieder geval... stel, u bent het met mijn betoog tot nu toe eens, u ziet dat er als (semi)publieke organisatie geen andere keuze is dan te leren, u herkent en waardeert de vier gespreksdeugden, dan nog... dan nog is het helder dat het goede gesprek

kwetsbaar is en geen vanzelfsprekendheid kent. Je kunt immers niet zomaar het bed met elkaar induiken, daar is een veilige omgeving voor nodig. Tenminste, als je het een daadwerkelijke ontmoeting wilt laten zijn.





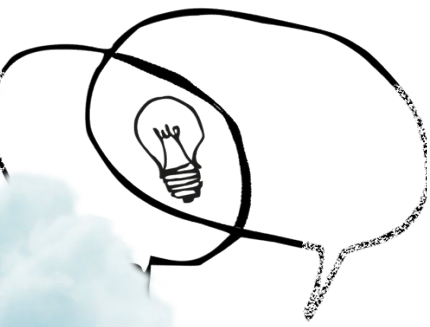
TAZ staat voor **Tijdelijk Autonome Zone.**

¹³ T.A.Z.: De Temporary Autonomous Zone, is als term geïntroduceerd door de anarchistische schrijver en dichter Hakim Bey (Peter Lamborn Wilson) in zijn gelijknamige boek. Het boek beschrijft de sociaal-politieke tactiek van het creëren van tijdelijke ruimtes die aan formele structuren van controle ontsnappen. Het essay gebruikt verschillende voorbeelden uit de geschiedenis en filosofie, die suggereren dat de beste manier om een niet-hiërarchisch systeem van sociale relaties te maken, is door te concentreren op het heden en het vrijgeven van iemands eigen gedachten die uit de controlerende systemen zijn ontstaan.

TAZ is niet de gespreksdeugd, niet het gesprek zelf, maar de afspraak dat ook het onwelgevallige, het beangstigende, het onvoorspelbare, het pijnlijke een plek in de organisatie verdient. En, waar nodig, dit een beschermde plek, een eigen zone krijgt om zich in alle kwetsbaarheid langzaam maar zeker te tonen zonder onmiddellijk weggestuurd te worden.

TAZ is ook de naam van een inmiddels niet meer bestaand theatergezelschap, opgericht door een oud-studiegenoot van mij. Ik weet nog dat zo'n twintig jaar geleden, toen deze groep werd opgericht en de betekenis van de naam daadwerkelijk tot me doordrong, de tranen me in de ogen sprongen. Hoe goed kan een naam zijn?!

In het theater kun je tijdelijk echt autonoom zijn, onderzoeken wat je wilt, de vrije ruimte pakken. Alles daarbinnen is geoorloofd, je hebt je eigen zone gecreëerd, speciaal voor dat doel. Niet toevallig, niet zomaar per ongeluk, nee, je hebt bewust ruimte gemaakt voor een onderzoek naar je eigen overtuigingen. TAZ, het ultieme cadeau voor ieder lerend mens.



De TAZ is de beschermvrouw van het goede gesprek, maar ook van een theatervoorstelling, de schaamteloze seksuele ontmoeting en zelfs van een immoreel voorstel. Het is de ultieme onderzoeksplek naar alle aspecten van het mens-zijn.

Een begeleider van het goede gesprek, en ook de opdrachtgever binnen de organisatie, staat uiteindelijk voor niets meer en niets minder dan deze TAZ. TAZ als vrijplaats voor alles wat onderzocht moet worden. Het meest duidelijk werd mij dit toen een cliënt mij vroeg een individueel gesprek met haar te voeren over de vraag: "Mag ik mijn diploma vervalsen?". Ik ben daarop ingegaan, op dat verzoek. Vanuit de volle overtuiging dat ik dat onderzoek moest faciliteren. En zoals zij zei: "Dit is de enige plek waar ik dit durf uit te spreken en te onderzoeken." Ze mocht het echt even niet weten en haar vraag serieus nemen. En ik overigens ook. Dat is de TAZ.

Zelfs als het voor de hand ligt te oordelen, zoals bij deze vraag over het diploma, is het de kunst je oordeel op te schorten als je de vraag tenminste serieus neemt. Want met ieder vooringenomen

oordeel verdwijnt de TAZ. Een TAZ verdraagt wel tegengas, tegenspraak, tegenwicht, het verdraagt vraag op vraag op vraag op vraag, maar geen oordeel dat zegt 'hoe het eigenlijk hoort', met de bijbehorende zucht dat we dat bovendien allang hadden moeten weten.

Mijn cliënt had een vraag die haar, alleen al door deze vraag hardop uit te spreken, een bedenkelijk imago gaf. Die vraag toch stellen en serieus nemen, dat is het creëren van een TAZ.

Ga geen onderzoeksgesprek aan als de vraag er eigenlijk niet mag zijn!

Klopt het dat ik u hoor denken: "Wat is het nut om ruimte te geven aan een vraag die overduidelijk immoreel is? Dat is toch juist gevaarlijk?" Alsof het onderdrukken van gevoelens zou maken dat die gevoelens er niet zijn. U weet wel beter.

Het expliciet onderzoeken van dat wat we niet wensen te horen of te zien, is de enige manier om het indien nodig te transformeren. Anders gaat het een eigen leven leiden.

De vraag is dus niet *of* we het onwelgevallige moeten onderzoeken, maar waarom er een TAZ voor nodig is om de spannende, pijnlijke, ongeoorloofde, verdorven vragen te stellen; de vragen waarvan je denkt dat die het daglicht niet kunnen verdragen. Maar telkens, ook als je het niet wilt, toch naar boven borrelen.

Verandert de impact van de vraag dan niet, door deze alleen in een TAZ te stellen? Zoals in een filosofisch consult? Zoals in het goede gesprek, zorgvuldig gepland en begeleid door professionele gespreksleiders? Zou die vraag niet nog veel meer waard zijn in het gesprek tussen de man van deze diplomadame en haarzelf? Haar man die bovendien ook nog eens als onderzoeker zijn brood verdient? Tussen haar en haar mogelijke werkgever, omdat ze zeker wist dat zij de vacante baan als geen ander zou kunnen invullen? Maar ook tussen de minister-president en De Tweede Kamer tijdens het vragenuurtje? Tussen de ambtenaar en zijn leidinggevende tijdens het functioneringsgesprek? Tussen de directeur van de bibliotheek en de wethouder in hun halfjaarlijkse bijpraatmoment?



REMEMBER,
EVERYTHING
IS POSSIBLE

**Een Tijdelijke Autonome Zone is de speeltuin.
De Permanente Autonome Zone is het echte leven.
Daar waar het écht gebeurt.**

Misschien kunnen we de TAZ inderdaad als oefenplek omarmen. Als plek, waar, zoals Erik Pool het omschrijft: *"We 'binnen' en 'met elkaar' [kunnen] moeten oefenen om in contact met 'buiten' spreekvaardig en tegenspraakgevoelig te worden en om met 'anderen' en 'andersdenkenden' tot een goed gesprek te kunnen komen."* Waarbij de TAZ langzaam maar zeker uitgroeit tot een volwassen bodem onder ieder gesprek. Een bodem die sterk genoeg is om ieder onderzoek te ondersteunen.

Want wat is de waarde van een TAZ zolang het een zone is?

Een vraag die precies de vinger op de zere plek legt: de verhouding tussen het naar vastigheid voorspelbare bureaucratische gesprek waarin 'de regel' de boventoon voert en het principieel vragen stellende autonome gesprek, waarin het oorspronkelijke denken de boventoon voert.

Nemen wij genoeg met een zone af en toe, waarin wij een glimp van de daadwerkelijke ontmoeting kunnen beleven, wetende dat buiten de TAZ het leven er anders uitziet dan daarbinnen? Of streven we naar de TAZ als olievlek, die langzaam maar zeker iedere ontmoeting bereikt? Willen we altijd tot op het bot ontmoeten? Of laten we een daadwerkelijke ontmoeting soms bewust aan ons voorbij gaan? Wat denkt u? Wie het niet weet, mag het zeggen...¹⁴

¹⁴ Wie het niet weet, mag het zeggen" is de titel van het boek van Harm van der Gaag, filosofisch practicus en docent. In dit boek legt hij uit hoe hij in het goede gesprek met zijn bezoekers werkt aan het niet-weten van die bezoeker, omdat vanuit dat punt van niet-weten wijsheid kan ontstaan. Juist als u de antwoorden op de vragen niet gelijk paraat heeft, is het van belang uw vrijmoedige inbreng te leveren.





Omwille van de wijsheid

Wat vraagt dit van u en mij?



Het zoeken naar wijsheid, het voeren van het goede gesprek vraagt lef.

Kant's uitspraak : "Durf te denken!" is de spijker op zijn kop. Het durfaspect van het denken wordt nogal eens onderschat. Denken is niet alleen iets dat je met meer en minder denkfouten kunt doen, het is ook een actie waar, net als bij bergbeklimmen, moed en doorzettingsvermogen voor nodig is als je de top wilt bereiken en van nieuwe uitzichten wilt genieten.

Het vraagt lef vrijmoedig te denken in een morele ingewikkelde kwestie, nieuwsgierig te zijn wanneer je het antwoord vreest, concreet te zijn als de werkelijkheid ingewikkeld is.

Het begeleiden van onderzoeksgesprekken vraagt van mij telkens opnieuw het vertrouwen in de dialoog. En ook het lef om telkens opnieuw het mensbeeld dat 'de wijsheid in ieder zit' in op zijn houdbaarheid te testen; want stel je voor dat we nu eens vastlopen in een gesprek en de deelnemers vinden dat er niks zinnigs uit is gekomen? Had ik dat dan niet moeten voorkomen? Had ik dan niet als alwetende adviseur op moeten treden?

Het voeren van het goede gesprek, vraagt veel, vooral in termen van persoonlijk leiderschap.
Het leiden van het goede gesprek in een wereld waar effectiviteit wordt verward met concrete oplossingen in plaats van heldere inzichten, vraagt ook veel.

Wat het van mij vraagt, heb ik geprobeerd te formuleren door antwoord te geven op de vier vragen die voorgekomen zijn uit de deugdenethiek van Aristoteles¹⁵.

Moed

Wat is mijn angst, mijn ongemak dat ik moet verdragen?

Matigheid

Welk verlangen moet ik temperen?

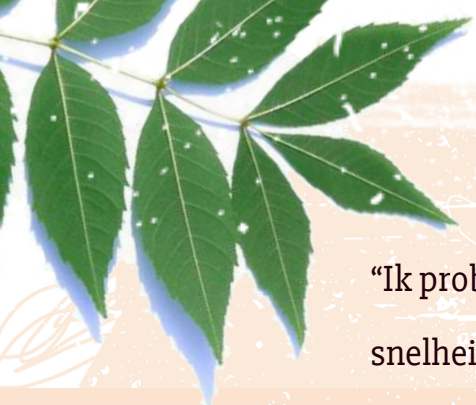
Wijsheid

Wat moet ik hiervoor onder ogen zien?

Rechtvaardigheid

Wat is er dus nodig voor het geheel?

¹⁵ De naam van de kardinale deugden is afkomstig van het Latijnse woord *cardo*: scharnier(pin), hengsel waarop een deur rust. Het zijn de deugden "waar het om draait". Ze zijn extra belangrijk omdat ze in elke andere deugd verondersteld worden. De term "kardinale deugden" wordt voor het eerst door Ambrosius van Milaan (339-397) gebruikt. Ze werden vooral uitgewerkt door Aristoteles (in zijn *Ethica Nicomachea*). In het christendom werden de vier kardinale deugden samen met de drie goddelijke deugden samengevoegd tot de zeven deugden.



“Ik probeer te verdragen dat ieder proces zijn eigen snelheid en diepte kent. Dat het niet altijd precies zo gaat als het volgens mijn ideaalplaatje zou ‘moeten’, alleen maar omdat het in theorie altijd beter zou kunnen. Want was is theorie nou eigenlijk helemaal? Het verlangen om inhoudelijk het gesprek over te nemen, is er wanneer er op het gebied van kritisch denken nog weinig ervaring is en ik meen wijsheid in te kunnen brengen in het gesprek. Wat, voordat je het weet, ondermijnend werkt voor de emancipatie van wijsheid van de deelnemers, en dus een absolute no-go is voor de gespreksleider. Het goede gesprek gaat dus nooit alleen over het probleem dat voor ligt, maar altijd ook over de ontwikkeling van de deelnemers in hun praktische wijsheid. Het vraagt van mij in mijn rol als gespreksleider om mijn opereren als voormalig hiërarchisch opererend manager daar te laten waar het toen thuishoorde, en de rol als nieuwsgierige, vrijmoedige, onwetende maar prikkende horzel te blijven ontwikkelen.”

¹⁶ Socrates vergeleek zijn filosofische praktijken met het beroep van een vroedvrouw – dat was overigens ook het beroep van zijn moeder. Socrates zelf was als het ware een vrouwvrouw van kennis. Hij hielp mensen om ware meningen, praktische wijsheid te baren.

Ik weet weer net iets beter wat me te doen staat, als vroedvrouw van de wijsheid¹⁶. En lukt me dat altijd? Nee, natuurlijk niet. Maar dat is geen reden er niet meer naar te streven. Juist omwille van die wijsheid.



Wat is uw angst die u moet verdragen? Als u, gegrepen door het goede gesprek, tegelijkertijd de beren op de weg ziet verschijnen die u hiermee ook uitnodigt? Wat moet u hiervoor onder ogen zien? Welk verlangen moet u temperen? Wat moet u doen dat het geheel ten goede komt?

Geen 10-punten-voor-gegarandeerd-succes-lijstje.

Als ik me nu als Almachtige Weter op zou gaan stellen, u hier een 10-punten-voor-gegarandeerd-succes-volgens-de-TAZ-methode-lijstje zou geven, zou ik voorbijgaan aan wat ik net betoogd heb: dat er voor het functioneren in uw organisatie geen handboek voorhanden is, waarin het enige juiste antwoord staat dat ook nog voor uw specifieke situatie geldt. Dus zelfs als ik het zou willen, zou ik het niet kunnen.

Ik heb u, hopelijk, wat kennis gegeven. Om die om te zetten in wijs handelen in het bevorderen van het goede gesprek in uw organisatie (mocht u dat nu nog steeds of wellicht voor het eerst willen), moet u toch echt zelf en met uw collega's in de praktijk aan de slag.

De complexiteit van het voeren van het goede gesprek in (semi)publieke organisaties, zal blijven bestaan door de spanning die de samenwerking tussen autonomie en bureaucratie met zich meebrengt. Dat zal niet veranderen. Het is zaak dat te snappen. En die kennis om te zetten in praktische wijsheid. Niets meer en zeker niets minder.

Ik gun u uw eigen zoektocht, in samenspraak met anderen, in de volle overtuiging dat dat u het meeste brengt.



Tot slot

Omdat ik alleen weet dat ik niets weet

Dit essay wilde niet meer en niet minder zijn dan precies dat wat het woord betekent: een betogend opstel. Een poging tot analyse. Het is geen receptenboek geworden. Geen adviespaper. Het onderzoekend karakter dat ik hieraan heb mee willen geven, nodigt per definitie uit tot aanscherping, vragen en voortschrijdend inzicht. Niets meer zou mij plezier doen dan om daar met u, als lezer, verder over te denken.

Dus voel u vrij uw gedachten met mij te delen en onze gezamenlijke wijsheid verder te ontwikkelen. Alle reacties zijn meer dan welkom.