

# Dialogoog; samenspel geeft kennis en inzicht

door Marjan Hoogendijk en Iris de Veerl

## *Verschillende soorten kennis: technè, epistèmè, fronèsis*

Aristoteles maakt een onderscheid tussen drie soorten kennis: de technè (vakmanschap), de epistèmè (wetenschappelijke, cognitieve kennis) en de fronèsis. Fronèsis zou je met "praktische wijsheid" kunnen vertalen. Iemand die over dit type kennis beschikt laat in zijn gedrag zien dat hij de verbinding legt tussen logica (argumenten), pathos (gevoel) en ethos (ethiek). Fronèsis is niet uit een boek te leren, of door wetenschappelijk onderzoek te ontwikkelen. Het gaat om persoonsgebonden ervaringen, inzichten, attitude, overtuigingen en gedrag. In dit essay bespreken we de dialoog als methode voor het verwerven van deze praktische wijsheid, en geven we spelregels voor een professionele dialoog. Onze boodschap is: dialoog is leuk, zinvol, eenvoudig te organiseren en heeft een hoog rendement.

## *Wat is wijsheid?*

Je zal er maar aan staan: wat te doen met de Brent Spar, de rellen in de Oosterparkbuurt in Groningen of het millenniumprobleem. Veel van de hedendaagse vraagstukken zijn complex en kennen een sterke dynamiek. Oplossingen zijn steeds meer tijd- en plaatsgebonden. Met kennis uit een boekje, of voortborduren op oplossingsstrategieën uit het verleden, kom je er niet. Om de huidige problemen op te lossen heb je veelal een nieuwe visie, een nieuw paradigma, nodig. Hiervoor moet je kennis en ervaring door alle niveaus en disciplines heen combineren en met "fronèsis" kunnen handelen. Je moet kunnen leren van zowel eigen als andermans ervaringen, zonder dat je overigens het gedrag uit het verleden kunt kopiëren. Maar hoe doe je dat?

## *Dialoog: de les van Socrates*

Volgens Socrates kan praktische wijsheid door het voeren van een dialoog worden ontwikkeld. "Men dient een spanning in de geest te creëren, zodat het individu zich aan mythen en halve waarheden kan ontworstelen", aldus Socrates. Zoals Michelangelo beweerde dat het beeld al in het marmer zat, en dat hij alleen het overtollige weg moest hakken. Zo meende Socrates dat de meeste kennis al aanwezig is, maar dat de mens door zich de juiste vragen te (laten) stellen de echte kennis uit de massa van ervaringen en opvattingen moet blikken.

## *Het verhaal en de vragen*

---

1 Dit artikel werd geschreven voor de essaywedstrijd van Triamkennisaward 1998 over kennismanagement onder het motto "Spelen met kennis" en won de tweede prijs. Het werd diverse malen gepubliceerd.

De kern van het georganiseerd leren van ervaringen zit in het vertellen van de ervaring en in de bevraging, de dialoog. Verhalen doen recht aan de complexiteit, dubbelzinnigheid en ambivalentie van de werkelijkheid. Ze zijn nooit eendimensionaal, maar altijd vol met lading en emotie. Verhalen gaan in op het bijzondere en zijn rijk aan details. Dit in tegenstelling tot theoretische concepten, die de werkelijkheid abstraheren. Theoretische concepten simplificeren en geven overzicht. Beide zijn nodig voor professioneel gedrag.

Een leerzame dialoog kent strakke spelregels. Die spelregels zorgen ervoor dat de praktische wijsheid, die in de ervaring ligt opgeslagen, geordend en sprekend wordt.

In de volgende paragraaf geven we een set van deze spelregels voor een socratisch vraag-en antwoordspel. Wij gebruiken beiden dit 10-stappenmodel in onze eigen praktijk en zijn enthousiast over de resultaten. Welke dat zijn vertellen we daarna.

### *Het spel en de regels*

V is de verhaalverteller. A zijn de vragenstellers, de adviseurs. Er zijn tenminste twee en maximaal acht vragenstellers. Eén van de vragenstellers is tevens procesbegeleider.

Schematisch ziet het 10-stappenmodel er als volgt uit:

- Stap 1 V. Vertelt zijn verhaal en legt de A's een probleem voor, de A's kunnen verduidelijkingsvragen stellen.
- Stap 2 Iedere A stelt maximaal 3 open vragen;
- Stap 3 V schrijft ze op, typeert ze met koud, neutraal, warm;
- Stap 4 V beantwoordt de vragen, geen interrupties;
- Stap 5 Nog een rondje met overige noodzakelijke (open) vragen (geen discussie). V antwoordt direct;
- Stap 6 A's leven zich in het probleem en herformuleren het probleem van V in termen van: 'mijn probleem is...';
- Stap 7 A's schrijven deze op flappen. V scoort koud, neutraal, warm;
- Stap 8 V. Formuleert dan zelf: >mijn probleem is...=;
- Stap 9 V en de A's voeren een gesprek over welke krachten binnen de persoon/ de organisatie maken dat dit probleem bestaat. Is V het hier mee eens? V bepaalt of we over kunnen naar stap 10.;
- Stap 10 De probleeminbrenger vertelt zijn plan om het probleem aan te pakken met de nieuw verworven inzichten. Suggesties van A's over de eventuele hobbels in de uitvoering van het plan worden gegeven, indien gewenst door V.

Belangrijk voor dit proces is om zo'n één à twee uur ongestoord te kunnen werken.

### *De knikkers*

Het toepassen van de methode levert de volgende resultaten op:

- ☞ *Verhaalverteller en adviseurs krijgen sneller inzicht in de situatie.* Om een ervaring te kunnen vertellen, moet je een ordening en een clou in het verhaal aanbrengen. Alleen al door dit te doen komt de verhaalverteller tot meer inzicht in de situatie die hij beschrijft. Maar ook de adviseurs krijgen in korte tijd een beeld van de ervaring. Hierdoor kan de adviseur zijn eigen denk- en handelwijze toetsen aan die van de verteller. Het verhaal kan werken als een goede tip: "Hé dat kan ik ook toepassen". Het kan werken als een spiegel: "Hé, daar zit ik ook altijd mee, ik begrijp nu beter hoe het werkt".
- ☞ *Blinde vlekken worden onthuld.* Het antwoord geven op de vragen in stap 4 helpt de verhalenverteller om zijn (vaak onbewuste) redeneringen en aannames te expliciteren. Dit werkt verfrissend, als blijkt dat men intuïtief "het juiste" heeft gedaan. Het kan ook confronterend zijn, als de verhaalverteller constateert niet consistent gehandeld te hebben, zich ongecensureerd door zijn emoties heeft laten leiden of niet weet wat hij meende te weten.
- ☞ *Het belemmerende oordeel wordt opgeschort.* Door de open vragen voelt de verhaalverteller zich niet aangevallen en hoeft zich dan ook niet te verdedigen. In de rol als adviseur wordt je gedwongen om je oordeel over het vertelde uit te stellen en in plaats daarvan de verwondering te laten spreken. De adviseurs leren om "goede vragen te stellen". De methode laat niet toe dat je reageert met: "wat raar dat je op deze wijze gehandeld hebt", maar wel met een open vraag: "wat is je motief geweest om op die en die wijze te handelen?" Oordelen en veroordeeld worden belemmeren het leren.
- ☞ *Ook de vragensteller leggen eigen vooronderstellingen en aannames bloot.* Door onder woorden te brengen wat verwondert krijgt de adviseur zicht op zijn eigen vooronderstellingen, redeneringen en aannames, de bril waarmee hij naar de wereld kijkt. Het is interessant om na afloop van de bijeenkomst nog aandacht te schenken aan een analyse van de gestelde vragen.
- ☞ *Professionele en ethische noties worden werkendeweg ontwikkeld.* Door een ervaring op deze wijze uit te diepen kunnen alle deelnemers er van leren. Op een natuurlijke wijze zullen in de dialoog vragen als: 'wat is goed, integer, passend, professioneel gedrag voor iemand in deze functie, met deze rol, in deze situatie= aan de orde komen. Professionele en ethische codes zijn steeds minder in algemene regels te vatten en worden op deze manier ontwikkeld en onderhouden.

*Waarom is een goede dialoog eenvoudig maar niet gemakkelijk?*

Dialogoog lijkt eenvoudig. Toch blijkt dat als je de dialogoog niet goed begeleidt er vaak een discussie ontstaat. De speelplaats wordt arena. Bij discussies denken mensen tegen elkaar in. In een dialogoog denk je met elkaar mee. Hierdoor dring je dieper door tot de essentie van de ervaring. Dit kan echter ook pijnlijk zijn. Vooral als blijkt afscheid genomen te moeten worden van oude denkbeelden. Ook verouderde professionele attitudes als: "Ik ben een specialist dus moet ik alles weten", "Ik mag geen fouten maken" laat je niet zonder slag of stoot los. Daarom is het belangrijk om spelregels te hebben. Deze helpen om op een respectvolle wijze te worden bevrijd van aanmatigende ideeën. Er moet gebikt worden om de kennis uit de ervaringen te destilleren, maar dit moet wel liefdevol gebeuren. Spelregels zorgen voor samenspel en samenspel zorgt voor veiligheid. Wat dan kan ontstaan is ruimte voor welwillendheid ten opzichte van andere inzichten en inzichten van anderen.

### *Spelplezier met Socrates als coach*

De dialogoog brengt de reflectie tot stand waardoor vage noties, halve ideeën en intuïties bewust, expliciet en consistent gemaakt worden. Reflectie zorgt er voor dat de paradigma's duidelijk worden. De impliciete kennis wordt voor en door de groep bewust gemaakt en overgedragen. De hele groep leert. Om de dialogoog goed te kunnen voeren moeten de deelnemers over een aantal vaardigheden beschikken: goed kunnen waarnemen, open vragen stellen, gevoelens en ideeën kunnen verwoorden, waarnemingen en interpretaties scheiden en van perspectief wisselen. Het aardige is dat door het eenvoudigweg toepassen van de socratische dialogoogvorm deze vaardigheden getraind worden. Een leerzame dialogoog is met het 10-stappenmodel eenvoudig te organiseren. Het levert een schat aan kennis op, die op geen andere wijze te verwerven is. Een organisatie die dit doet zal zijn professionele standaard omhoog brengen, en alle deelnemers aan de dialogoog kunnen trots zijn op hun bijdrage hier aan. De gemeenschappelijke ervaring scheidt een band. Men krijgt inzicht in de sterke kanten van ieders aanpak en zal een gezamenlijke visie op "fronèsis" ontwikkelen. Het samenspel geeft vooral ook plezier in het werk. In veel organisaties wordt veel geld aan opleiding en training besteed, maar slechts weinig aan dialogoog en reflectie. Ons advies is: neem Socrates als coach, geef tijd voor reflectie, maak ruimte voor dialogoog.