

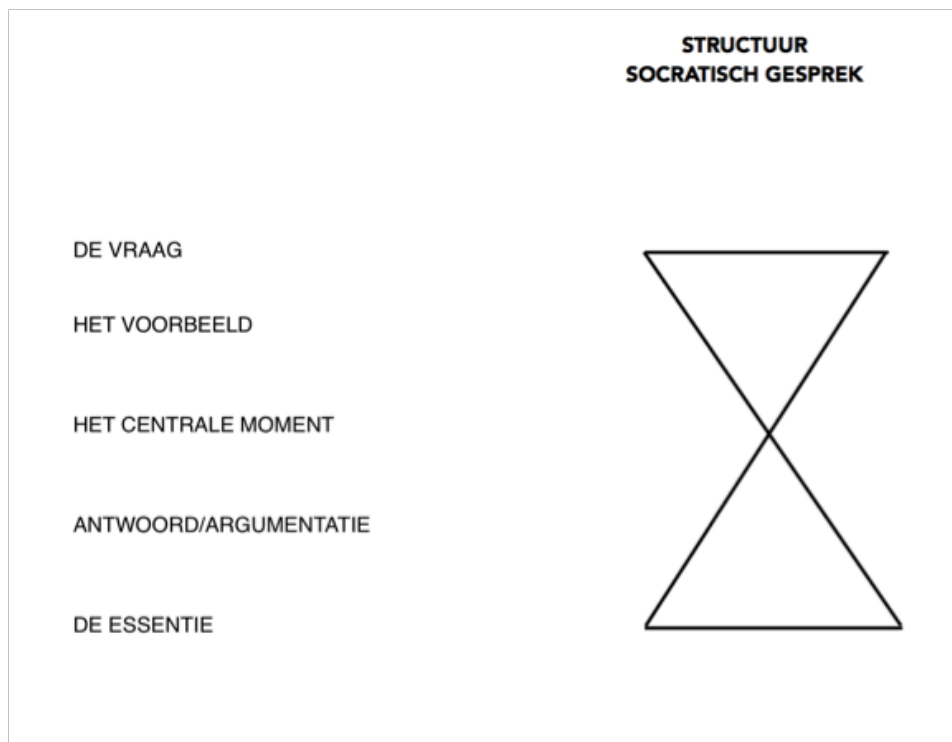
VOORBEELD CASUS

“Wat is mijn verantwoordelijkheid als leider?”

een socratisch gesprek uitgeschreven

Hieronder tref je een beschrijving van een socratisch gesprek van ca. 1 1/2 uur, in 5 stappen.
Voor de volledigheid eerst nog even de structuur en de regels waaraan een socratisch gesprek moet voldoen:

STRUCTUUR:



REGELS

(dit zijn tevens een aantal van de belangrijke socratische vaardigheden)

- Stel je oordeel uit
- Luister nauwkeurig
- Wees concreet/ vraag naar de feiten
- Denk zelf, verlaat je niet op kennis of autoriteit van anderen
- Verdraag het niet-weten
- Stel je empathie uit
- Gebruik in je vraag de woorden van de ander

SOCRATISCH GESPREK IN 5 STAPPEN

1.DE VRAAG

Een socratisch gesprek begint met een voorbeeldsituatie of een vraag die de aanwezigen collectief willen onderzoeken. In dit geval is de vraag:

“Wat is mijn verantwoordelijkheid als leider?”

De achtergrond is als volgt. Vaak is je verantwoordelijkheid als leider helemaal niet zo duidelijk. Zeker waar het om beslissingen ten aanzien van mensen gaat, bestaan er geen duidelijke regels voor wat goed handelen is. Je moet dan op je innerlijke wijsheid afgaan. Een socratisch gesprek is bedoeld om te komen tot die innerlijke wijsheid. Niet alleen voor de voorbeeldgever, maar voor alle deelnemers aan het groepsgesprek.

2.HET VOORBEELD

Uit de voorbeelden van de aanwezigen wordt dat van Bettina gekozen. Haar casus is, kort omschreven, als volgt:

Bettina leidt een biologische tuinderij. Naast enkele betaalde medewerkers werken daar - vaste- vrijwilligers. Een belangrijk project is het maken van het jaarlijkse zaairooster, dat niet alleen door haar eigen tuinderij gebruikt wordt, maar ook wordt gedrukt en uitgegeven in de vorm van een kalender, voor andere biologische tuinders.

Twee van de -ervaren- vrijwilligers, Ingrid en Saskia, hadden zich enkele maanden geleden aangemeld om de productie van de zaikalender te begeleiden en waren daarmee aan de gang gegaan. Bettina mag Ingrid graag, ze is een snelle en effectieve medewerkster. Bettina vindt Saskia daarentegen vaak irritant omdat ze veel babbelt en langzaam werkt. Onlangs, tijdens een vergadering kwam het tot een felle uitbarsting van Saskia richting Ingrid. Bettina heeft bij deze botsing Saskia's uitbarsting wel 'gesust', maar ze stond innerlijk aan de kant van Ingrid. Bettina meent, terugkijkend, dat dit qua leiderschap niet helemaal klopte en vraagt zich af hoe dat beter zou kunnen.

Aangezien dit een specifiek terrein betrof, te weten de communicatie tussen 2 medewerkers, werd de vraag als volgt aangepast:

“Waar ligt mijn verantwoordelijkheid als leider als het om communicatie tussen medewerkers gaat?”

Vraagronde: onderscheiden van feiten en beweegredenen

Na deze korte omschrijving van het voorbeeld stellen de deelnemers (feit) vragen aan Bettina. Het doel van deze vraagronde is:

- om de situatie in detail, 'als een filmpje' voor je te zien, zodat iedereen zich straks in Bettina's situatie zal kunnen verplaatsen en een eigen standpunt zal kunnen formuleren.
- om te achterhalen wat het hittepunt in het voorbeeld is. Dwz. het moment waar het om draait voor beantwoording van de vraag *“Wat is mijn verantwoordelijkheid als leider?”*

In deze vraagfase komt het aan op de socratische houding. Hier gaan deelnemers oefenen met het stellen van vragen zonder te oordelen, zonder aannames of interpretaties en zonder hypothetische situaties op te werpen. Eerst wordt alleen naar feiten gevraagd (wat werd er gedaan, gedacht en gevoeld?) en later ook naar beweegredenen (wat maakte dat je dat dacht/deed). Alleen als de vragenstellers neutraal doorvragen krijgen ze de echte informatie boven om zich straks in Bettina's situatie te verplaatsen. Bovendien gaat Bettina door de 'droge' feitvragen (zonder intenties gesteld) als vanzelf reflecteren op haar eigen handelen. Ik zal hieronder achter de vragen aangeven wat voor vragen dit waren en of ze moesten worden aangepast:

Vraag: Wat gebeurde er precies in die vergadering? (feitvraag)

Bettina: Ingrid vertelde over de aanpak van de zaaikalender. Ineens reageerde Saskia heel verontwaardigd: 'Mij wordt niets gevraagd! Ik word hierin genegeerd!'

Vraag: Hoe zei Saskia dat? (feitvraag)

Bettina: Het was niet zomaar een opmerking maar een 5 minuten durende tirade. Dat doet Saskia wel vaker. Extreem emotioneel.

Vraag: Hoe voelde dat voor jou? (Goede feitvraag. Als het gaat om terugkijken naar een beslissingsproces kan het betrekken van gevoelens veel opleveren)

Bettina: Alsof ik overspoeld werd. Het was agressief, aanvallend in toon en lichaamshouding.

Vraag: Hoe reageerde jij? (feitvraag)

Bettina: Ik reageerde op de emotie. Ik realiseer me nu dat noch ik noch Ingrid op het punt van Saskia inhoudelijk hebben gereageerd. We probeerden beiden eerst de rust terug te krijgen.

Vraag: Hoe deed jij dat? (feitvraag)

Bettina: Ik zei dat ik niet wist dat zij zo ontevreden over het proces tot nu toe was. 'We hadden het niet door', zei ik.

Vraag: En Ingrid?

Bettina: Ook zij zei: 'Ik wist het niet.'

Vraag: En was dat zo? Wist je het niet? (Goed doorgevraagd)

Bettina: Daar heb ik dus niet eens bij stilgestaan. Eigenlijk waren we heel betuttelend bezig, zo van: 'Fijn dat je dat zegt. We hebben het beste met je voor.'

Vraag: Hoe voelde dat voor jou? (feitvraag)

Bettina: Ik deed heel empatisch, maar innerlijk was ik geïrriteerd. Ik vond dat Saskia zich onbehoorlijk gedroeg. Het irriteerde mij dat wij haar moesten kalmeren.

Vraag: Waar kwam die irritatie vandaan? (goede vraag, doorvragen op het gevoel. Niet denken dat je al weet hoe het zit)

Bettina: Ik voel me verantwoordelijk voor het proces. Ik had gevraagd 'wie wil er meedoen met de zaaikalender?'. Maar ik vind dat het niet mijn verantwoordelijkheid is om deze botsing tussen medewerkers te sussen.

Vraag: Voor wat in het proces voel je je precies verantwoordelijk? (feitvraag)

Bettina: Voor het resultaat, dat de zaaikalender afkomt voordat het mooi weer wordt.

En voor het proces: dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt.

Hier stopten we de vraagronde en checkten het centrale moment van dit voorbeeld bij Bettina en de andere gespreksdeelnemers,

3. HET CENTRALE MOMENT

(met daarin de verplaatsing van deelnemers in het voorbeeld)

'Op welk moment in dit voorbeeld speelde de vraag: "*Waar ligt mijn verantwoordelijkheid als leider als het om communicatie tussen medewerkers gaat?*" vooral?

Besloten werd dat het hittepunt het moment tijdens of vlak na Saskia's emotionele uitval was. Aangezien dit een collectieve reflectie is en niet alleen die van Bettina, gaan alle deelnemers zich nu verplaatsen in dit moment om zo tot hun eigen antwoord op de vraag te komen. Verplaatsen doen de deelnemers zich in de schoenen van Bettina maar 'als zichzelf': met hun eigen karakter en gewoonten. De volgende vragen worden aan de deelnemers gesteld: 'Als jij je in het hittepunt zou bevinden,

1. Wat zou jij voelen?
2. Wat zou jij denken?
3. Wat zou jij doen?

Schrijf je antwoorden op een vel papier.

Aansluitend hierop worden deelnemers gevraagd om een antwoord te geven op de centrale vraag en daarbij hun antwoord te beargumenteren aan de hand van de casus. NB Dat hoeft nog geen definitief antwoord te zijn. We zijn nog midden in het onderzoek.

Het rondje voelen, denken doen leverde de volgende resultaten op bij de andere gespreksdeelnemers:

Voelen: schuldig, ongemakkelijk, aangevallen, boos, angstig, paniekerig

Denken: 'Houd het bij jezelf Saskia', 'Help, wat moet ik doen?', verbazing, 'Ik heb misschien onvoldoende aan Saskia gedacht', 'Hier heb ik geen zin in. We zitten niet in therapie'.

Doen: 'Weglopen, niets doen', 'Bevestigen dat je haar gehoord hebt', 'Een proces opmerking maken', 'In de verdediging schieten'.

Na dit rondje gaan we over tot het noteren van de standpunten op de flip-over. Dit is de argumentatie fase.

4. ANTWOORD/ARGUMENTATIE

Soms noteer je hier als gespreksleider een aantal standpunten. Afhankelijk van het doel van het gesprek en de beschikbare tijd kun je het ook beperken tot twee standpunten die elkaar tegenspreken en deze nader met de groep bespreken.

Een vereiste is dat de antwoorden/standpunten beargumenteerd worden met feiten uit de casus.

In dit geval noteerde ik de meeste standpunten:

"Waar ligt mijn verantwoordelijkheid als leider als het om communicatie tussen medewerkers gaat?":

(antwoorden)

"Mijn verantwoordelijkheid ligt bij het begeleiden van het proces, zodanig dat de zaakalender er op tijd komt".

"Mijn verantwoordelijkheid waar het de communicatie aangaat ligt in het doen van tussenevaluaties, zodat ik ervan op de hoogte ben hoe mensen erin zitten."

“Mijn verantwoordelijkheid is om het proces zodanig te begeleiden, dat ze er met z’n tweeën uit kunnen komen”.

Tot slot zegt Bettina:

“Mijn verantwoordelijkheid ligt bij het overzien van het proces, van alle partijen en van alle kanten, dan had ik in deze situatie oprecht kunnen reageren.”

In de discussie die hierna ontstond groeide het inzicht van Bettina dat ze weggekeken heeft van Saskia. Dat ze al vanaf het begin meegegaan is met één persoon omdat ze deze persoon leuker vindt, Ingrid.

5. DE ESSENTIE

We rondden af door eenvoudig te vragen naar ‘wat hier nu eigenlijk speelt’. Wat gaat jou hier aan het hart? Dit leverde de volgende uitspraak op van Bettina:

“Ik heb in deze te weinig verantwoordelijkheid genomen, omdat ik Saskia niet heb willen zien, terwijl ik haar wel voor dit project gevraagd had.”

Een uitspraak waartoe we collectief kwamen was:

“Mijn verantwoordelijkheid ligt bij het overzien van processen en het zien van alle mensen in mijn organisatie. Alleen dan kan ik oprecht reageren.”

Maart 2016

Marlou van Paridon, MA
Het Socratisch Gesprek,
info@hetsocratischgesprek.nl
06-46015715