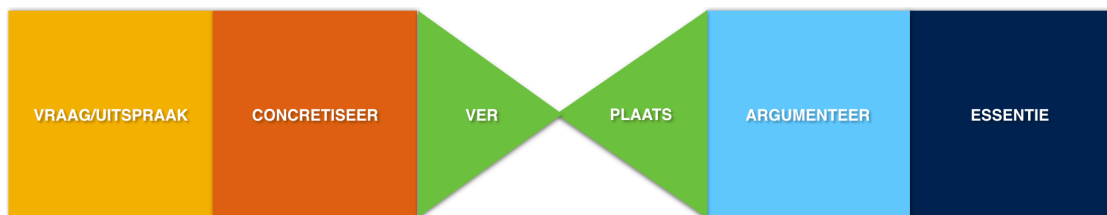


## VERSLAG VAN EEN SOCRATISCH GROEPSPREK

*Hoe bepaal je de normen met betrekking tot resultaat?*

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

### VOORBEELD CASUS

*“Hoe bepaal je de normen met betrekking tot het resultaat?”*

#### 1.DE VRAAG

De achtergrond van deze vraag is de verwarring die kan ontstaan als twee mensen van oorspronkelijk verschillende bedrijven in een nieuwe gefuseerde onderneming voor het eerst met elkaar samenwerken. Wat mag je van elkaar verwachten? In hoeverre moet dat uitgesproken worden?

#### 2.CONCRETISEREN

##### Keuze van het voorbeeld

Uit de voorbeelden van de aanwezigen wordt dat van Gertruud gekozen. Haar casus is als volgt:

Gertruud is sinds 5 jaar consultant bij een klein adviesbureau dat sinds een half jaar gefuseerd is met een groter adviesbureau. Zij kreeg onlangs de opdracht om een aanbesteding voor te bereiden voor een belangrijke klant, samen met een collega-consultant uit 'de andere stal'. Ze hadden nooit met elkaar samengewerkt.

De collega had al ervaring met een dergelijk soort klant en was senior. Hij zou de opzet van het voorstel maken en Gertruud zou het daarna aanvullen op basis van haar ervaring. Het werd een frustrerende samenwerking. Gertruud moest een hele dag werken aan de aanvullingen en was uiteindelijk nog niet tevreden. Ze vraagt zich af:

*“Hoe bepaal je de normen met betrekking tot het resultaat?”*

### Onderzoeken van het voorbeeld

Na deze korte omschrijving van het voorbeeld stellen de deelnemers (feit) vragen aan Gertruud. In deze vraagfase komt het aan op de socratische houding van luisteren en vragenstellen. Er wordt eerst alleen naar feiten gevraagd (wie, wat waar, wanneer, hoe, wat werd er gedaan, gedacht en gevoeld?) en later ook naar beweegredenen (wat maakte dat iemand dat dacht/deed). Ik geef hieronder achter de vragen aan wat voor vragen dit waren. Soms intervenieer ik als de deelnemers de onderzoekende houding dreigen te verliezen.

Vraag: Hoe lang heb je aan het voorstel gewerkt? (feitvraag).

Gertruud: Van 10 tot 6 uur.

Vraag: Had je een dergelijk voorstel eerder gemaakt? (feitvraag)

Gertruud: Nee, dit was een nieuw soort aanpak. Er was meer tekstuele voorbereiding nodig. Normaal bereid ik voor aan de hand van plaatjes.

Vraag: Was je onzeker over je werk? (interpretatie, invulling van de vragensteller)

Interventie: Zou je je vraag opnieuw willen stellen zonder zelf iets te suggereren?

Vraag opnieuw: Wat mankeerde er aan het eindresultaat? (normvraag)

Gertruud: Het was geen kwaliteit. Wat ik ook frustrerend vond was dat het voor die collega helemaal niet zichtbaar was dat ik er zo veel werk in had zitten.

Vraag: Wat vond je collega ervan?(normvraag)

Gertruud: Die vond ook dat het beter kon.

Vraag: Waarom heb je er niet al veel eerder wat van gezegd? (suggestief)

Interventie: Kun je een vraag stellen zonder iets te suggereren?

Vraag opnieuw: Wanneer begon je te twifelen aan de kwaliteit? (feitvraag)

Gertruud: Eigenlijk direct toen ik het voorstel van die collega binnenkreeg. Ik dacht meteen: Hier kan ik helemaal niets mee.

Vraag: Heb je er toen iets van gezegd? (feitvraag)

Gertruud: Nee, ik dacht: Hij is senior en ervaren. Het ziet er niet goed uit, maar het moet wel goedkomen.

Vraag: Hebben jullie van tevoren doorgesproken waar jullie heen wilden? (feitvraag)

Gertruud: Nee, ik had gewoon zo'n idee van: 'Ik streef naar topkwaliteit en ik maak er straks op een soepele manier wel iets moois van'.

Vraag: Wat bedoel je met je opmerking over dat voorstel: 'Ik kan hier helemaal niets mee?' (vraag naar beweegredenen)

Gertruud: Hij had allerlei aannames gedaan waarbij ik twijfelde of ze terecht waren.

### 3. VERPLAATSEN

Wat is het hittepunt waarin de deelnemers zich gaan verplaatsen?

Met andere woorden: 'Op welk moment in dit voorbeeld speelde de vraag: *“Hoe bepaal je de normen met betrekking tot het resultaat?”* het meest?

Besloten werd dat het hittepunt het moment was dat Gertruud tegen het einde van

die werkdag ging beseffen dat ze er helemaal niet goed uitkwam.

De volgende vragen worden aan de deelnemers gesteld: 'Als jij je in het hittepunt zou bevinden, als jezelf, met jouw karaktereigenschappen:

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. Antwoord en argumentatie worden ook door de deelnemers opgeschreven. NB Dat hoeft nog geen definitief antwoord te zijn. We zijn nog midden in het onderzoek.

Ook de voorbeeldgever, Gertruud, wordt gevraagd een voorlopig antwoord op de vraag op de schrijven en te beargumenteren aan de hand van de casus.

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

Voelen: Wrevel, shit, balen, boos op mezelf

Denken: 'Ik heb geen goede afspraken gemaakt'.  
'Als ik wrevel voel dan is er iets niet goed. Dan wordt er een norm overschreden.'  
'Ik heb me laten gebruiken door die collega'.  
'Ik had me moeten uitspreken, maar daar was ik te onzeker voor'

Doen: 'Ik moet mijn norm expliciet maken, want dan gaat de frustratie weg'  
'Helemaal opnieuw beginnen en uitspreken wat je van elkaar verwacht.'  
'Een belafsprake maken over het proces.'  
'Mijn norm onder de loep nemen. Is die niet te hoog?'

## **TUSSENSTAP: DEUGDENOEFENING**

Dit onderzoek leent zich voor verdere nuancering vandaar dat ik voorstel om een deugdenoefening te doen. De deelnemers verplaatsen zich daartoe nogmaals in het hittepunt en beantwoorden enkele vragen op schrift die hen helpen te bedenken wat (welk gedrag van zichzelf) voor hen in deze situatie 'moed', 'matigheid', 'wijsheid' en 'rechtvaardigheid' zou inhouden.

Nadat iedereen iets heeft opgeschreven vraag ik de deelnemers de deugd te kiezen die voor hem of haar het meeste inzicht opleverde en het antwoord dat ze hier gegeven hebben op te lezen. Dit waren enkele antwoorden. Ik noem eerst de deugd waarop dit betrekking heeft:

*MOED (Wat is je angst, wat is je ongemak?)*

'Ik durfde me niet uit te spreken over de kwaliteit die ik verwachtte omdat ik dan mezelf blootgeef aan de ander'. 'Hoezo?' Nou ja, de norm kan te hoog voor de ander

zijn, maar ook te laag. Misschien ga ik dan af in de ogen van de ander'.  
Als ik me over die angst had heengezet, dan had ik al veel eerder vragen gesteld aan mijn senior collega.

*WIJSHEID (waarvoor ben je blind? Wat moet je onder ogen zien?)*

Ik denk altijd dat ervaren collega's min of meer dezelfde kwaliteitseisen hebben en op dezelfde manier werken. En ik ben vaak geïrriteerd als de kwaliteit van het werk naar mijn idee onvoldoende is. Ik heb dus een impliciete norm waarvan ik verwacht dat anderen die ook hebben. Maar ik besef nu dat ik die uit moet spreken.

*MATIGHEID (Welk verlangen moet je temperen?)*

Gertruud kiest zelf voor deze deugd.

'Mijn verlangen is dat ik het direct, in één keer, helemaal goed heb. Dat ik anderen begrijp en het in mijn eentje perfect voor elkaar boks: ik moet dat kunnen. Maar dat is niet realistisch. Het resultaat wordt veel beter als je checkt of je alle informatie goed hebt, met elkaar het probleem duidelijk definieert en bepaalt wat de essentie is en uitspreekt wat je van elkaar verwacht. Alleen zo kan de kennis en ervaring op de juiste plek terecht komen.

#### 4. ARGUMENTEREN

Na dit rondje gaan we over tot het noteren van de antwoorden (die iedereen al had opgeschreven) op de flip-over. Als eerste vraag je het antwoord van de voorbeeldgever, Gertruud op. Een vereiste is dat de antwoorden beargumenteerd worden met feiten uit de casus. In dit geval noteerde ik de volgende antwoorden op de vraag "*Hoe bepaal je de normen met betrekking tot het resultaat?*":

Gertruud's uitspraak:

1. 'Als je geen kaders neerzet kun je geen normen bepalen. We hadden ons moeten uitspreken over de verwachtingen naar elkaar toe'.

De andere uitspraken:

2. 'Normen bepaal je in samenspraak.'

3. 'Een te hoge norm leidt tot frustratie.'

4. 'Frustratie duidt erop dat er een norm in het geding is.'

5. 'De normen zijn er al, impliciet. Maar pas als je ze uitspreekt heb je werkbare normen.'

6. 'Je moet je norm niet van tevoren al gesteld hebben. Dat is nergens op gebaseerd.'

7. 'Je kunt je norm alleen in samenspraak bepalen.'

Van enkele tegenstrijdige uitspraken vraag ik de argumentatie op en schrijf deze op de flipover.

Uitspraak 2:

'Normen bepaal je in samenspraak'

Argumentatie :

'Hier was geen samenspraak geweest dus kon niemand achteraf zeggen waarom het niet goed was.'

Uitspraak 5:

'Normen zijn impliciet. Je moet ze alleen uitspreken.'

Argumentatie:

'Gertruud had de hele tijd al ideeën over de kwaliteit die gehaald moest worden. Maar het bleef bij een vaag idee van die kwaliteit waar ze zelf wel aan dacht te kunnen

voldoen.'

Als gespreksleider vraag je nu door op opvallende woorden die gebruikt worden, of confronteer je deelnemers met tegenstellingen in hun uitspraken.

Gespreksleider: Kunnen we uitspraak 2 en 5 eens vergelijken. Wat zijn de verschillen?

-'Bij 2 wordt gezegd dat er van tevoren geen normen zijn, terwijl bij 5 wordt gezegd dat die er altijd zijn.'

En wat zijn de overeenkomsten?

-'Bij beide is de conclusie dat het uitspreken van normen van tevoren nodig is om later te bepalen of je je aan die norm gehouden hebt in het resultaat.'

Gespreksleider: En Gertruud? Wat bedoelde jij met 'kaders neerzetten?' Is dat nog wat anders dan je impliciete normen uitspreken?

Gertruud: 'Ja, de kaders gaan over de criteria die je hanteert: wat is er allemaal belangrijk? En de normen gaan over de kwaliteit die je op die verschillende criteria verwacht van elkaar.'

Gespreksleider:

En wat betekent dat voor het antwoord op de vraag '*Wat bepaalt de normen met betrekking tot het resultaat?*'

Antwoord: 'De normen die er van tevoren zijn -bij de betrokken partijen- bepalen de uiteindelijke normen. En of die normen in samenspraak opgesteld worden, of er daarvoor al waren maakt dan niet zoveel uit, als je ze maar allemaal uitspreekt aan het begin van een samenwerking.'

## **5. DE ESSENTIE**

We ronden af door eenvoudig te vragen naar 'wat hier nu eigenlijk speelt'. Wat gaat jou hier aan het hart? Dit leverde de volgende uitspraken op:

*'Frustratie duidt op een norm die overtreden wordt'*

En

*'De normen zijn er al, impliciet of expliciet, bij alle partijen.  
Ze moeten vooraf worden uitgesproken voor het beste resultaat'*

Het Socratisch Gesprek,  
Marlou van Paridon,  
December 2016.