

## Hiërarchie

Je zou het misschien niet denken, maar een gesprek is in Nederland iets anders dan in de ons omringende landen. In Duitsland, België, Frankrijk, Engeland is de samenleving van oudsher hiërarchischer dan bij ons, laat staan in de rest van de wereld. Wij hebben een geschiedenis van gelijkheid, zonder veel macht van adel, en wel met veel polderen. Dat maakt verschil, zeker voor gesprekken in organisaties. Aanvankelijk merk je dat verschil niet, iedereen doet altijd aardig en welwillend als je in gesprek gaat. Maar zodra er druk op de ketel komt, en een beladen thema wordt aangesneden, is een open onderzoek vaak niet goed meer mogelijk. Deelnemers kijken voortdurend met een schuin oog naar wat de baas vindt. Ze voelen zich niet vrij te zeggen wat ze zelf denken. Voor een vruchtbare reflectie is dat funest. En het probleem is met louter gesprekstechniek niet op te lossen. Daarvoor gaat het te diep, het is een kwestie van cultuur.

Gek genoeg hebben we het verschil zelf niet eens in de gaten. Nederland neemt wereldwijd een unieke plaats in op het gebied van gestructureerd nadenken en spreken met anderen. Nergens anders bestaat zo'n lange traditie van polderen. Nergens zijn zoveel professionals die beroepsmatig mensen begeleiden in het samen ontwikkelen, onderzoeken en toetsen van ideeën. Nergens wordt zoveel onderzoek gedaan naar praktijk en theorie van de dialoog. Het heeft inmiddels een rijkdom aan gespreksvormen opgeleverd, van design-thinking tot interactieve beleidsvorming, van ontwerpdialog tot argumentatieanalyse. Het bijzondere karakter daarvan wordt te weinig onderkend. En je vraagt je af waarom de denkindustrie in een handelsland als Nederland niet al lang een exportproduct is.

In traditionele culturen worden conversaties beheerst door regels van etiquette en gewoonte. Praten is bedoeld om sociale banden te versterken, de onderlinge status te bevestigen, of te argumenteren en anderen te overtuigen van een standpunt. Een gesprek als ontmoeting van vrije geesten die onderling gedachten en gevoelens uitwisselen, zonder andere bedoeling dan open onderzoek, is historisch gezien een nieuwe ontwikkeling. Voor het brede publiek vond die pas plaats in de 18<sup>e</sup> eeuw, de tijd dat ook het strijkkwartet



ontstond: vier stemmen die zelfstandig en toch gezamenlijk een thema of motief op allerlei manieren verkennen, puur voor het genoegen. In de eerste helft van de 18<sup>e</sup> eeuw werden er meer dan vijftig boeken gepubliceerd over de kunst van conversatie. Het was de tijd van het ontstaan van koffiehuizen en clubs, salons en kamermuziekgezelschappen. Daar werd voor het eerst het gesprek als vrije uitwisseling van gelijken beoefend. Elke keer dat twee mensen eerlijk en met wederzijds begrip praten, veranderen ze zelf een beetje, en daarmee de wereld. Het maakt een verschil, effectiever dan elke wet: het is de basis van democratie.