

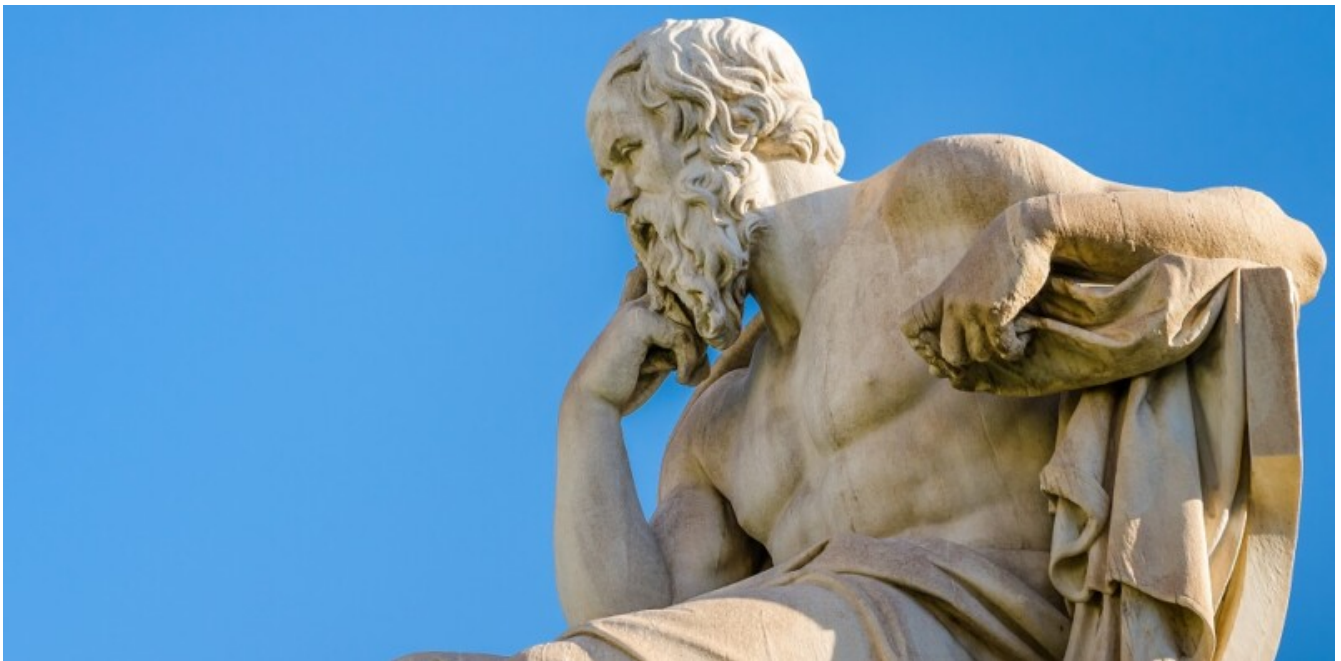
ARTIKELN | 1 MEI 2023

SOCRATISCHE GESPREKSVAAARDIGHEDEN

Auteur: Frank Hoes

Beeld: Adobe Stock - Noelle Otto - Tatiana Syrikova

Leestijd: 7 min



In *Audit Magazine* van april 2022 wordt in een artikel over de trusted advisor verwezen naar de socratische gespreksvaardigheden 'als een centrale techniek van de trusted advisor'. Het artikel behandelt in een notendop de Socratische gespreksvoering. Aanleiding om dieper hierop in te gaan, want deze techniek sluit naadloos aan op het thema: 'biases', vooringenomenheden.

Socrates meent dat je kennis niet zomaar moet overnemen van een expert of raadgever, maar dat je die zelf moet verwerven door onderzoek, evaluatie en reflectie. Dat doe je met behulp van allerlei soorten vragen. Aldus verworven kennis leidt tot beter inzicht en heeft meer impact dan een opgelegd advies of gekochte kennis. Het zelf ontdekte inzicht is namelijk afkomstig uit jezelf en geeft daarmee veel meer kracht en motivatie.

Raadgevers en experts

Socrates, ook wel de 'filosoof van de vraag', heeft een grondige hekel aan raadgevers die menen te weten hoe de wereld in elkaar steekt en verkondigen wat de beste oplossing is van een vraagstuk. Hij vraagt zich oprecht af hoe zij aan die kennis komen en waarop deze is gebaseerd. Dit soort experts en adviseurs uiten zich in algemeenheden en als het erom gaat echt tot de kern te komen, dan lopen ze hopeloos vast in vage en nietszeggende formuleringen.

AUDIT

MAGAZINE

De kern van een vraagstuk

Het doel van de socratische gespreksvoering is dat je iemand helpt om tot de kern van een vraagstuk door te dringen. De kern gaat over wat er daadwerkelijk speelt in een vraagstuk, dilemma of probleem. Om bij die kern te komen is hulp nodig, want te vaak leidt men elkaar om de tuin, spreekt men in vage taal, is er sprake van vooringenomenheid, durft men niet te antwoorden of treden geestelijke dwalingen op en vervalt men in automatische denkpatronen. De socratische gespreksleider zorgt met behulp van techniek en houding voor een helder en bondig gesprek dat leidt tot de kern.

Het doel van de socratische gespreksvoering is dat je iemand helpt om tot de kern van een vraagstuk door te dringen

Situaties

De socratische gespreksvoering kun je in vele situaties toepassen: bij beleidsafwegingen, organisatorische dilemma's, ethische gesprekken, coaching, leidinggeven en advisering. In grote lijnen is de aanpak van de socratische gespreksvoering per situatie identiek, toch zijn er ook accentverschillen aan te brengen. Dit artikel beperkt zich tot de professionele raadgever in de adviesrelatie.

Gespreksvoering – de techniek

Nu de achtergronden en de totstandkoming van de socratische gespreksvoering helder zijn, ga ik in op hoe de adviseur deze gespreksvoering inzet (in cursief een aantal voorbeeldvragen over een denkbeeldige afdeling Vergunningverlening bij een gemeente).

Bepaal of je wel of niet de socratische gespreksvoering gaat toepassen

Als onderzoeksresultaten zo helder en onomstreden zijn dan voer je daar zonder al te veel poespas gewoon een gesprek over. Maar soms zul je behoefte hebben aan een ander type gesprek. Je hebt het idee dat er meer speelt. Je onderzoek reikt verder dan de feiten, want je vermoedt bijvoorbeeld machtsmisbruik, afdelingenstrijd, verstikkende organisatiecultuur, bedrijfsblindheid of managerial onvermogen. Dan heb je de behoefte om meer te willen weten. Bovendien wil je helpen bij het oplossen, dat is immers toch je motivatie om dit werk te doen? Wat er precies speelt, dat weet je nog niet, je hebt hooguit een vermoeden. Je besluit tot socratische gespreksvoering om de kern op tafel te krijgen.

Vraag toestemming

Bij aanvang van het gesprek deel je je vermoeden dat speelt rondom je onderzoek. Daarbij geef je aan dat je dat graag wenst uit te zoeken. Je vraagt je gesprekspartner of hij/zij ermee akkoord gaat. Deze instemming is erg belangrijk, omdat je daarmee commitment krijgt voor de volgende fasen van het gesprek. Door toestemming te vragen, geef je tevens aan dat jij als begeleider de ander altijd als volledig mens ziet staan. Niet als een hulpeloos, zielig wezen, maar als een zelfstandig en een autonoom mens dat zijn eigen verantwoordelijkheid heeft ('Ik vermoed dat het onderzoek verder reikt dan de afdeling vergunningverlening, graag ga ik met je de diepte in, doe je mee?'). Het delen van je vermoeden zorgt er ook voor dat de ander enigszins houvast krijgt over de richting van het gesprek. Dit is belangrijk voor het onderling vertrouwen.

AUDIT

MAGAZINE



Verkennen, onderzoeken en verdiepen

Nu de kaders duidelijk zijn, ga je echt op onderzoek uit. Je wilt weten wat er speelt en wat nu precies de kern van de zaak is. Als je die weet, is het antwoord vaak ook duidelijk. Maar zover is het nog niet. Je start met open vragen naar de feiten ('Wat is jouw beeld over de geleverde output van de afdeling?'). Luister echt aandachtig zonder vooroordeel en zonder bias. Je vraagt door om een compleet beeld te krijgen. ('Wat zijn de grootste hindernissen voor het leveren van kwaliteit?'). Als iets niet logisch klinkt en niet lijkt te kloppen dan vraag je erna ('Ik hoor je A antwoorden, hoe sluit dat aan op B?').

Als het feitenrelaas helder is, word je wat persoonlijker ('Zijn er factoren buiten de afdeling die het kwaliteitsniveau beïnvloeden? Hoe draagt je stijl van leidinggeven bij aan de kwaliteit van de afdeling?'). Dit lijken spannende vragen, maar als je vanaf het begin rustig hebt gevraagd en geduldig hebt geluisterd, zullen deze vragen ongehinderd ontvangen worden. Door vragen te stellen en onbevooroordeeld te luisteren verkrijg je namelijk vertrouwen.

Tussen de regels van alle antwoorden door hoor je waarschijnlijk al diverse aannamen, overtuigingen, denkfouten en mogelijk angsten en onzekerheden. Laat deze nu een voor een aan de orde komen met een open vraag ('Waar ben je bang voor?'). Geduldig en stap voor stap ga je al deze onderwerpen langs, steeds wezenlijker op zoek naar motieven, drijfveren, moraal en principes.

Zorg dat je antwoord krijgt op de vragen die je stelt. Een vraag stel je immers niet voor niets. Let ook op ordening en afbakening. Zo stuur je de ander trefzeker naar de kern van de zaak. Je wilt klaarheid en geen mist. Als jij het begrijpt, begrijpt de ander het ook; en als jij het niet begrijpt, moet je doorvragen.

Voorkom het 'als-dangesprek' en ga ook niet in op hypothetische situaties. Je wilt alleen weten wat er werkelijk speelt. Als er een begrip wordt genoemd, vraag dan wat het betekent en denk niet te weten wat het inhoudt, dat is vooringenomen ('Wat betekent het om onder druk te staan?').

Je gaat de door je gesprekspartner geformuleerde kernvraag niet oplossen of van een advies voorzien

Na de open vragen ga je over tot de 'rake' vraag, deze is iets prikkelender, want je gaat het geweten erbij betrekken. Deze vraag is krachtig en inspirerend. Dat is de vraag die mogelijk de boel opschudt en vastigheid aan het schuiven brengt ('Hoe belangrijk vind je de controle op het besteden van gemeenschapsgeld?').

Met het stellen van alle hiervoor genoemde soorten vragen ga je door totdat je op een punt komt waarbij de ander zegt: 'Ik weet het niet meer'. Op zo'n moment ben je bij de kern. Het is de conclusie in de vorm van een vraag. Het brandpunt waar een antwoord op moet komen ('Hoe kan ik die bepaalde onderstroom in het team bespreekbaar maken? Kunnen wij als team het gevraagde niveau van werk wel aan?'). Je gaat deze door je gesprekspartner geformuleerde kernvraag

AUDIT

MAGAZINE

niet oplossen of van een advies voorzien.

De oplossing en het inzicht

Het komt er nu op aan om de ander te helpen met het vinden van een antwoord op de kernvraag. Vaak is dat antwoord direct voorhanden, omdat het vinden van het kernvraagstuk juist het obstakel was. Soms zul je echter nog wat moeten helpen met toetsende, hypothetische en perspectievragen. Daarmee laat je de ander ontdekken wat hem te doen staat ('Welke alternatieven heb je? Stel dat je de wethouder in toom kunt houden, is het probleem dan opgelost? Voel je je genoeg gesteund in het college? Ben je opgelucht nu het probleem op tafel ligt?').

De menselijke kant

De vier stappen hierboven zijn redelijk klinisch beschreven. Zie deze als een hulpmiddel om de ander bij de kern uit te laten komen. Daarbij ben je als adviseur niet alleen een technisch vragensteller, maar ook een mens van vlees en bloed. Je doet namelijk voor 100% mee in het gesprek met je eigen kennis, ervaring en persoonlijkheid. Je zit aan tafel als mens en je brengt jezelf altijd mee. Het is een hele kunst jezelf een beetje in toom te houden, of juist met volle kracht in te zetten. We gaan over de naar de socratische houding. Waaruit bestaat deze?



Socratische houding

Allereerst zijn onbevangenheid, verwondering en nieuwsgierigheid belangrijk bij het voeren van socratische gesprekken. Dat is de mentale staat waar je niets voor waar aanneemt en doet alsof je alles voor de eerste keer hoort: verschoond van oordelen, vrij van vooroordelen en weg van overtuigingen. Deze staat wekt vertrouwen bij de ander en opent de weg naar persoonlijke antwoorden. Vooringenomenheid doodt het gesprek.

Ten tweede is 'laten gebeuren' van belang. Een deel van de kracht als gespreksleider bestaat eruit dat je de ander in een leidende positie brengt en toch zelf onzichtbaar de touwtjes in handen hebt. Op dusdanige wijze dat de ander denkt zelf het gesprek te leiden, terwijl jij in feite stuurt. Het getuigt van grote wijsheid als je je ervaring en kennis net voldoende kunt laten zien, zodat je de ander meeneemt 'op reis' in het vinden van antwoorden. Als je hier niets van laat blijken dan gebeurt er niets. Als je te veel toont dan klappt de boel, stap je passagier uit en is dat het einde van de reis. Daarbij geef je nooit adviezen. Voor velen is het zinvol om de ander te helpen met advies. Dat geeft je een lekker gevoel.

AUDIT

MAGAZINE

Bovendien, adviseren is razend simpel. Je hoort een vraag en je weet direct de oplossing. Je ziet iemand worstelen en je kunt helpen, dat weet je, dat voel je. Adviseren werkt niet en is meestal volkomen zinloos. Dat liet Socrates al zien.

Daarbij probeer je ego-loos te zijn. In een ongeoefende toestand zul je de onvermijdelijke neiging hebben gezien te willen worden en complimenten te willen ontvangen. Die houding zal je verkeerde vragen laten stellen. Het gaat altijd om de ander waarbij jij een houding hebt van 'onzichtbaarheid en dienstbaarheid'. Het ego kent ook vrees, angst en onzekerheid. Bijvoorbeeld bang om buitengesloten te worden en vrees voor conflict. Soms kan het zijn dat je angst voelt om een bepaald onderwerp aan te snijden in een gesprek. Misschien zit de angst voor een bepaald onderwerp in jezelf. Mogelijk straalt de ander uit dat je een 'verboden gebied' betreedt. Als je meegaat in die angst, je laat regeren door je angst, dan laat je veel liggen in de gesprekken.

Geestelijke lenigheid

Het stellen van krachtige, inspirerende en rake vragen om bij de kern te komen, wegblijven van je scoringsdrang, zonder vooringenomenheid en volop nieuwsgierig, de leiding uit handen geven en toch blijven sturen... het behoort allemaal tot je geestelijke lenigheid. Het zorgt voor verrassing en lichtheid in het gesprek waardoor je veel effectiever bent in het begeleiden naar de kern.

Door socratische gespreksvoering toe te passen verschuift je verantwoordelijkheid voor de inhoud van je advies naar de verantwoordelijkheid voor het voeren van een helder gesprek over de kern van een zaak. Je bent naast de expert die weet hoe het werkt en ziet waar het 'mis' gaat, ook nog eens de expert die vanuit deze ervaring en kennis de ander dat laat ontdekken. Zonder vooringenomenheid. Een subtiel en tegelijkertijd wezenlijk verschil.

Over

Frank Hoes is opleider Socratisch Coachen aan de Academie voor Leven. Voor maatschappelijke organisaties leidt hij socratische gesprekken voor bestuur, management en ervaren professionals.

Tags: biases

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/socratische-gespreksvaardigheden/>