

Socratisch coachen



HILDE VERAART-MAAS

**SOCRATISCH  
COACHEN**

**Boom**

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

*Copyright:* © Boom uitgevers Amsterdam & Hilde Veraart-Maas, 2006

*Omslag:* Matt Art Concept & Design, Haarlem

*ISBN:* 978 90 244 18503

*NUR:* 808

*1e druk:* 2006

*2e druk:* 2006

*3e herziene druk:* 2009

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*'Aho mi Taquea Oynsen' (Cree)*

*Voor al mijn dierbaren*

*'Mensen willen wel veranderen,  
maar niet veranderd worden...'*

**ALS JE LOS LAAT**

Postbus 1045

6801 BA Arnhem

[www.loesje.nl](http://www.loesje.nl)

**HEB JE TWEE  
HANDEN VRIJ**

*Loesje*

# Inhoud

## **Inleiding 11**

- 1 Nog een boek over coachen? 11
- 2 De kunst van het vragen stellen 11
- 3 Het ontstaan van dit boek 12
- 4 Het doel van dit boek 13
- 5 Voor wie bestemd? 14
- 6 Opbouw 14
- Woord van dank 16

## **DEEL I THEORETISCHE ACHTERGRONDEN 19**

### **1 Socrates toen en nu 21**

- Resumé 21
- 1.1 Socrates nu: de hedendaagse begrippen 21
- 1.2 Socrates toen: 'de horzel van Athene' 30
- 1.3 De vergelijking tussen Socrates toen en de huidige methoden 36
- 1.4 Kenmerken van socratische vragen 37
- 1.5 Wanneer zijn socratische vragen zinvol? 51
- 1.6 Socratische leervragen 53

### **2 De Rationeel Emotieve Training in vogelvlucht 59**

- Resumé 59
- 2.1 Ontwikkeling van de Rationeel Emotieve Training 60
- 2.2 Uitgangspunten van de RET 61
- 2.3 Het opsporen van gevoelens 66
- 2.4 De kracht van rationele of irrationele gedachten 69
- 2.5 Het opsporen van de A-B-C-schema's 77
- 2.6 Uitdagen 82
- 2.7 Effectieve nieuwe gedachten 97
- 2.8 Tot slot: nieuw gedrag 105

## **DEEL II DE PRAKTIJK VAN SOCRATISCH COACHEN 107**

### **3 Sofistische valkuilen bij het coachen 109**

- Resumé 109
- 3.1 Sofisme versus socratische benadering 109
- 3.2 Rollen van de coach 110
- 3.3 Do's en don'ts: communicatieblokkerend gedrag 120

- 4 Socratisch coachen 127**
  - Resumé 127
  - 4.1 Wanneer socratisch coachen? 127
  - 4.2 Overzicht van de fasen in het gesprek 128
  - 4.3 Achtergronden 129
  - 4.4 Concrete voorbeeldvragen 131
  - 4.5 Aanvullende opmerkingen 131
  - 4.6 Uitwerking van de fasen in het gesprek 132
  - 4.7 Structuur van het gesprek 143
  - 4.8 Wanneer is een cliënt klaar? 145
  
- 5 Wil je cliënt wel geholpen worden? 147**
  - Resumé 147
  - 5.1 Klanttypische relaties 147
  - 5.2 Kan de klager of bezoeker klant worden? 151
  - 5.3 De wondervraag 153
  - 5.4 De vijandige bezoeker 156
  - 5.5 De bezoeker wordt klant: praktijkvoorbeeld 156

### **DEEL III CASUÏSTIEK 161**

- 6 De kracht van socratische vragen bij teamontwikkeling 163**
  - Resumé 163
  - 6.1 Achtergronden 164
    - 1 Het eigen leven van de organisatiecultuur en de kracht van verborgen regels 164
    - 2 Fouten: een kans of een bedreiging? Het model van Argyris 175
  - 6.2 Oriënterend gesprek 176
  - 6.3 Eerste overleg MT: beeldvorming 177
  - 6.4 Tweede overleg: hulpvraag 185
  - 6.5 Derde overleg: hulpvraag 189
  - 6.6 Verschil van inzicht over de bijdrage van de medewerkers 199  
Bijlage hoofdstuk 6: Vragenlijst over de cultuur binnen de organisatie 204
  
- 7 De praktijk – burn-out 209**
  - Resumé 209
  - 7.1 Theoretisch kader: burn-out als een specifieke vorm van stress 209
  - 7.2 De situatieschets 211
  - 7.3 Gespreksmomenten in de beeldvorming 212
  - 7.4 Gespreksmomenten in het uitdagen 219
  - 7.5 Gespreksmomenten in verankering 222



- 8 De praktijk – gedwongen heroriëntatie op de loopbaan 225**
  - Resumé 225
  - 8.1 Theoretisch kader: loopbaanfasen en loopbaankeuzen 225
  - 8.2 De situatieschets 230
  - 8.3 Gespreksmomenten in de beeldvorming 230
  - 8.4 Gespreksmomenten in het uitdagen 238
  - 8.5 Gespreksmomenten in verankering 246

**Bijlage: Voorbeeldvragen per fase 249**

**Geraadpleegde literatuur 255**

**Register 257**

**Over de auteur 259**



---

# Inleiding

*'Een coach krijgt het antwoord dat hij verdient'*

## 1 NOG EEN BOEK OVER COACHEN?

Coachen is dagelijks werk geworden. Voor managers, projectleiders, HR-managers en (loopbaan)adviseurs is het coachen en ontwikkelen van medewerkers inmiddels een vast onderdeel van hun dagelijks werk. Bij specifieke coachingsvragen worden vaak externe coaches ingeschakeld. Medewerkers zijn zelf actief bezig met hun persoonlijke ontwikkeling. Coachingsvragen kunnen heel verschillend zijn en voor vrijwel elke vraag is er een groot aanbod aan literatuur: competentieontwikkeling, teamcoaching, gedrag, resultaatgerichtheid, loopbaanontwikkeling of managementcoaching. Wie nog meer wil weten over coachen, verdwaalt bijna in het woud van literatuur. Hij kan meesterlijk, veelzijdig, professioneel of effectief leren coachen en er is ook een Tao en coaching voor de zogenoemde Dummies.

Veel van deze boeken zijn de moeite waard. Kan *nóg* een boek dan wezenlijk iets toevoegen? Het antwoord is kort: alle vormen van helpen, ontwikkelen of begeleiden hebben één punt gemeenschappelijk, namelijk de kunst van het vragen stellen. Wie anders dan Socrates leerde ons, al 2500 jaar geleden, hoe we goede vragen kunnen stellen?

Dat is precies waar dit boek over gaat: het stellen van socratische vragen op het juiste moment, zodat iemand *zelf* nadenkt, *zelf* afwegingen maakt, *zelf* keuzes maakt en *zelf* die stappen onderneemt die bij hem en zijn situatie passen. Vragen waardoor de medewerker of cliënt zelf verantwoordelijkheid neemt. Die zelfsturing van de cliënt is het doel van iedere zichzelf respecterende coach. Toch betrapt iedere coach, hoe ervaren ook, zich er wel eens op dat hij – ongewild – vervalt in de menselijke neiging tot suggesties, adviezen, oplossingen aandragen en overtuigen.

## 2 DE KUNST VAN HET VRAGEN STELLEN

Een coach krijgt het antwoord dat hij verdient, dat wil zeggen: het antwoord waar hij om vraagt. De kunst van het vragen stellen begint met een goede beheersing van de gangbare gesprekstechnieken. Toch is er op sommige momenten meer nodig om bij een cliënt iets in beweging te zetten. Zogenoemde socratische vragen kunnen dan helpen om tot een doorbraak te komen. Socratische vragen, in aanvulling op de gangbare gesprekstechnieken, zijn soms directief en confronterend. Ze kunnen iemand tot verrassende inzichten brengen. Socratische vragen reiken onder de oppervlakte en komen dicht bij iemands visie of gevoel, maar zijn nooit bedreigend of kwetsend. Soms merk ik zelfs dat het mensen oplucht als zij merken dat zij zichzelf niet meer kunnen ontvluchten, nadat zij er jarenlang in zijn geslaagd zichzelf of anderen te ontwijken. Belangrijker nog is dat we ons die

kritische stijl van vragen eigen kunnen maken, zodat we in de toekomst in staat zijn om veel persoonlijke vragen, problemen of dilemma's op te lossen. Socratische vragen hebben een sterk zelflerend effect. Ze werken vaak door op verschillende levensterreinen naast het werk.

### **3 HET ONTSTAAN VAN DIT BOEK**

Dit boek over socratisch coachen is ontstaan als resultaat van een aaneenschakeling van toevalligheden, al geloof ik niet in toeval. Als coach werk ik met mensen die met moeilijke situaties in hun werk te maken hebben. Ik heb mij geruime tijd intensief verdiept in de Rationeel Emotieve Training. Ik merkte dat ik ze met die methode daadwerkelijk kon helpen zelf tot andere inzichten te komen. Ik kon ze helpen hun hulpvraag op te lossen, zelfs in betrekkelijk weinig gesprekken. Het viel me op dat de RET mede is gebaseerd op het stellen van socratische vragen. Cursussen en boeken reiken veel technieken en instrumenten aan, maar wat socratische vragen zijn, blijkt meestal alleen uit voorbeelden of lijstjes. Ze zijn nodig, worden gewoon gesteld, lijken zo vanzelfsprekend, maar in wezen verloopt het stellen van die vragen intuïtief. Wanneer een vraag nu een goede socratische vraag is, bleef voor mij nog lange tijd vaag.

Het tweede punt dat mij opviel, is dat de casuïstiek in de boeken en cursussen gericht is op psychologische problemen. Ik heb als HRM-adviseur, trainer en coach echter niet te maken met anorexia, paranoia of problemen van dergelijke aard. Wel ben ik dagelijks bezig met werkgerelateerde zaken, zoals conflicten, stress, communicatieproblemen, gebrek aan zelfvertrouwen of assertiviteit, loopbaankeuzes, stagnerende promotielijnen, machtsverhoudingen, intimidatie en het accepteren van slecht nieuws. Ik heb met diverse technieken van de RET gewerkt en ik heb gemerkt dat het stellen van socratische vragen tot nieuwe, constructieve inzichten leidt.

Daarna ben ik uitgenodigd om een korte workshop te leiden over probleemoplossing. Er was maar weinig tijd beschikbaar, maar toch heeft het gezamenlijk stellen van socratische vragen aan de inbrenger van het probleem binnen de gestelde drie kwartier al tot verrassende inzichten geleid. Inmiddels is die eerste workshop uitgebreid tot een tweedaagse training. Het verwondert me elke keer als ik merk hoe enthousiast de deelnemers aan die trainingen zich de materie eigen maken. De ervaringen van al deze ervaren coaches, maar vooral ook mét deze deelnemers hebben mijn behoefte om al deze kennis en ervaring te bundelen in de vorm van dit boek steeds duidelijker gemaakt.

Elke training verloopt anders, steeds weer. Toch zijn er een paar gemeenschappelijke kenmerken, belangrijk genoeg om hier te noemen. Allereerst: na een aanvankelijke reserve over het soms directieve of confronterende karakter van socratische vragen zien de deelnemers gaande de training steeds meer de vele mogelijkheden ervan. Zelfs tijdens een training wordt menig lastig probleem waar iemand zelf of in zijn eigen coachingspraktijk mee worstelt, gezamenlijk opgelost. Ook valt me elke keer weer op dat de deelnemers eerder bepaalde vaardigheden moeten afleren dan aanleren. Ze moeten vooral het taboe op het stellen van directieve vragen doorbreken.

Evenzoveel oefening is nodig om de basale, vereiste grondhouding van het socratische ‘niet-weten’ aan te leren. Als coach ben je tenslotte door de jaren heen gewend geraakt aan probleemanalyse. Die analyse maak je meestal vanuit jouw perspectief en referentiekader. Dan heb je al snel een bepaalde oplossingsrichting voor ogen waar je op aankoerst. Dat is nu precies waar het om draait: de oplossing moet van de cliënt komen, niet van de coach.

Ik merk steeds weer dat het socratisch coachen in betrekkelijk korte tijd opmerkelijke veranderingen tot stand brengt. Ook bij mensen die al eerder een coach hebben gehad en op voorhand wat terughoudend zijn over het blijvende effect van een coachingstraject. Mijn persoonlijke ervaringen en de ervaringen van en met al die coaches in de trainingen wil ik delen met mensen die voor vergelijkbare situaties staan. Dat is de reden om dit boek te schrijven. Daarin ligt de toegevoegde waarde ten opzichte van de vele goede boeken die al bestaan. Dat betekent niet dat ik daarmee ‘het antwoord’ geef of ‘de waarheid’ wil uitdragen. Een coach staat voor een hulpvraag en socratisch coachen is een van de mogelijke manieren om die op een blijvende manier op te lossen.

#### **4 HET DOEL VAN DIT BOEK**

Nieuw is deze aanpak beslist niet! Het is alleen een systematische ordening van bepaalde vragen die veel mensen al intuïtief zullen stellen. In feite is deze benadering, zoals Socrates die introduceerde, al zo’n 2500 jaar oud. Met dit boek wil ik de socratische vraag uit de ongrijpbare sfeer van vanzelfsprekendheid en intuïtie trachten te halen en concreet werkbaar maken. Bovendien wil ik laten zien hoe socratische vragen een krachtige aanvulling kunnen zijn op de gebruikelijke gesprekstechnieken. Het is daarbij niet mijn bedoeling ze in plaats van deze technieken te hanteren. Ik blijf de reguliere gesprekstechnieken gebruiken, maar er zijn momenten waarop een gesprek met alleen open vragen, doorvragen of samenvatten blijft steken. Socratisch coachen is een specifieke vorm van coachen. Het daagt op zo’n moment de medewerker of cliënt uit tot een zekere doorbraak te komen. Dit betekent dat socratische vragen zeker niet in elke situatie zinvol zijn. Zo logisch en vanzelfsprekend als de vragen soms lijken: het blijft een bewust gehanteerde interventie. De aanpak vraagt ruime ervaring van de coach, omdat hij feilloos moet aanvoelen wanneer de switch tussen reguliere en socratische technieken zin heeft. Het gaat om de juiste vragen op het juiste moment. De coach moet hierin een goede balans aanbrengen. Bovendien moet de aanpak passen bij de natuurlijke stijl van de coach. Socrates leerde ons: ‘Ken uzelf’. Een goede coach kent zijn mogelijkheden en zijn beperkingen. Wie de gangbare gesprekstechnieken nog niet door en door beheerst, doet er verstandig aan de socratische aanpak nog even uit te stellen. Het gevaar bestaat dat het proces dan doorlopend sturend en directief wordt, dat is nu net niet de bedoeling. In feite neemt de socratische kant van het coachen zo’n vijf tot tien minuten van een coachingsgesprek, niet meer. In dit boek wordt duidelijk wanneer socratische vragen toege-

voegde waarde hebben, hoe het in zijn werk gaat en wat het effect kan zijn. In deel III zijn een aantal specifieke toepassingen beschreven.

## **5 VOOR WIE BESTEMD?**

Het werken met socratische vragen helpt iedereen die zich met begeleiding, ontwikkeling en coaching van mensen bezighoudt. Dit zijn de professionele coaches, intern of extern, HR-managers en (loopbaan)adviseurs. Ook de manager die medewerkers coacht en helpt bij hun ontwikkeling zal de voordelen van het socratisch coachen merken. Het type vragen helpt adviseurs en anderen zelfs in hun benadering van moeilijke mensen. Gezien het zelflerende effect is de methode bij uitstek geschikt voor mensen die zelf hun vragen willen oplossen. Daarnaast lenen de structuur van het socratisch coachen en het soort vragen zich ook prima voor intervisie. Dit alles maakt dit boek geschikt voor al deze lezers, hoe verschillend hun achtergrond ook is.

## **6 OPBOUW**

In de hoofdstukken 1 tot en met 5 bespreek ik de methodiek van het socratisch coachen. De theoretische pijlers en de beschrijving van het coachen zijn per fase geïllustreerd met werkgerelateerde voorbeelden. Regelmatig geven deelnemers in de training aan dat zij graag een volledige casus willen zien. Deel III voorziet in die wens. Het vat drie praktijksituaties samen, zodat je de casus als een dwarsdoorsnede van begin tot eind kunt volgen.

De opbouw van het boek is als volgt:

### **Deel I**

Het eerste deel schetst de theoretische kaders. Het socratisch coachen is gebaseerd op socratische vragen én op diverse technieken uit de Rationeel Emotieve Training.

Hoofdstuk 1 *Socrates toen en nu* behandelt de hedendaagse begripsverwarring over de totaal verschillende manieren waarop het socratisch gesprek wordt gevoerd. De eerste vraag die dit oproept, is: hoe pakte Socrates het dan zelf aan? Om die vraag te beantwoorden ga ik zo'n 2500 jaar terug in de tijd. Vervolgens gaan we in op wat de socratische vraag nu eigenlijk is. Dit is immers een van de kernbegrippen in het socratisch coachen. En tot slot bespreek ik de vele verschillen, maar ook de wezenlijke overeenkomsten in de veelheid aan socratische begrippen en het socratisch coachen.

Hoofdstuk 2 *De Rationeel Emotieve Training in vogelvlucht* gaat over de tweede pijler waarop het socratisch coachen steunt, de Rationeel Emotieve Training (RET). Ik bespreek ontstaan en werkwijze van de RET. Ik licht aan de hand van praktijkvoorbeelden specifieke technieken toe die bij het socratisch coachen nuttig zijn.

## Deel II

Deel II gaat in op de methodiek van het socratisch coachen. Hoofdstuk 3 gaat nog over enkele cruciale aspecten van het coachen in algemene zin. Ik wil geen algemene verhandeling over coachen houden. Wel zijn er wat specifieke aandachtsgebieden, die cruciaal zijn voor het socratisch coachen. In dit hoofdstuk ga ik in op het soms subtiele spel tussen coach en cliënt over de verdeling van de verantwoordelijkheden. Er zijn een aantal basisregels, maar nog meer zijn er valkuilen die de coach kan onderkennen en vermijden.

In hoofdstuk 4 *Socratisch coachen* worden de drie pijlers, de socratische vragen, de RET-technieken en de sofistieke valkuilen tot een gestructureerde methode geïntegreerd. Ik maak zichtbaar hoe dat in zijn werk gaat, wat de gespreksfasen zijn en wat socratisch coachen tot zo'n specifieke aanvulling op het reguliere coachen maakt en vooral wanneer dat zichtbaar wordt. Wanneer is een cliënt eigenlijk klaar?

Hoofdstuk 5 gaat in op de valse start in de beginfase als de cliënt zelf geen probleem ziet en helemaal niet geholpen wil worden. Gaat de coach dan door, vaak tegen beter weten in, of is er toch een manier om die cliënt daadwerkelijk tot cliënt te maken?

Aan het einde van dit boek is een bijlage opgenomen die een overzicht biedt van de gespreksfasen.

## Deel III

Deel III toont een dwarsdoorsnede van volledige, werkgerelateerde casuïstiek; de situatie wordt vanaf het eerste contact tot en met de afronding beschreven. Relevante gespreksmomenten worden weergegeven, alsmede de overwegingen om voor een bepaalde interventie te kiezen. Om vanuit socratische onwetendheid gericht te kunnen interveniëren is materieken-nis een pre. Daarom worden de relevante theoretische achtergronden bij elke casus beschreven.

Hoofdstuk 6 beschrijft hoe het coachen van een Management Team bij interne verandering langs socratische weg kan worden benaderd. In een dergelijk traject speelt in de regel een bijkomende complicerende factor, namelijk de moeilijk grijpbare bedrijfscultuur, terwijl juist op dit impliciete niveau de sleutel tot succes of falen ligt. Pas als de deur van het overtuigen en argumenteren wordt gesloten en de deur van het luisteren naar en denken met elkaar wijd open wordt gezet, kan aan verandering gewerkt worden.

De hoofdstukken 7 en 8 zijn thematisch opgebouwd. Twee actuele probleemsituaties worden uitgelicht, namelijk burn-out en gedwongen heroriëntatie op de loopbaan. Per onderwerp wordt een korte theoretische achtergrond geschetst. Vervolgens wordt de praktijksituatie toegelicht. Ik beschrijf een aantal belangrijke momenten tijdens het traject, in het bijzonder de probleemanalyse, het uitdagen en het verankeren van nieuw gedrag.

In de verschillende hoofdstukken worden praktijksituaties beschreven. Dit is niet omdat ik een diagnose-receptenboek wil schrijven: Als situatie X... dan actie Y of interventie Z. Zo werkt coachen niet, en zeker niet zoals deze methode voorstaat.

De voorbeelden in deel III zijn alle ontleend aan de praktijk. Na elk gesprek stel ik een kort verslag op. Op die verslagen is de uitwerking van de voorbeelden gebaseerd.

De namen in de voorbeelden zijn fictief. De meeste mensen met wie ik door de jaren heen gewerkt heb, werken nog bij dezelfde werkgever. Gezien het vertrouwelijke karakter van elk coachingstraject wil ik die vertrouwelijkheid op deze manier waarborgen.

#### **BEGRIPPEN**

De begrippen coach en coachen zijn inmiddels ingeburgerd in de Nederlandse taal. Dit geldt ook voor manager of humanresources(HR-)manager. Voor wie wordt gecoacht, bestaan nog verschillende aanduidingen, van *coachee* tot cliënt, medewerker of klant. Ik zal eenduidig de term cliënt gebruiken. Voor wie deze term eerder associeert met het therapeutische circuit: ik bedoel hiermee ook medewerkers. Ik heb mij in deze inleiding al enigszins schuldig gemaakt aan jargon. Ik zal al deze begrippen in de loop van het boek toelichten.

#### **TOT SLOT**

Tot slot nog twee opmerkingen van praktische aard. Ik lijk me met de bespreking van de socratische methodiek en RET op het terrein van de filosofie en psychologie te begeven. Als organisatiesocioloog is het beslist niet mijn bedoeling om een volledige of wetenschappelijk verantwoorde uitleg te geven van disciplines die niet de mijne zijn. Ik schets alleen die achtergronden en kaders die van belang zijn bij het socratisch coachen. Uiteraard put ik daarbij wel uit bronnen vanuit de filosofische discipline en de cognitieve psychologie.

De tweede opmerking maak ik naar aanleiding van feedback van een deelnemster in een van de trainingen. Zij stelde dat de trainingscasuïstiek zoals ik die ontleen aan mijn werkpraktijk niet sekseneutraal zou zijn. De waarheid is dat mijn opdrachtgevers en cliënten heden ten dage nog altijd vaker mannen dan vrouwen zijn. In dit boek zal ik, om het lezen niet onnodig ingewikkeld of zeurderig te maken, over 'hij' of 'hem' spreken. Uiteraard bedoel ik daarmee vrouwen en mannen.

#### **WOORD VAN DANK**

Dit boek heeft alleen kunnen ontstaan door de inspiratie en stimulans van velen. Allereerst zijn dat al die mensen die mij in de gelegenheid hebben gesteld van hen te leren, omdat ik hen heb mogen coachen. De resultaten inspireerden mij om op deze weg door te gaan. Ook gaat mijn dank uit naar alle deelnemers in de trainingen. Hun opstelling was kritisch, vooral ook ten opzichte van zichzelf, en open. Daardoor verliep elke training anders, maar altijd weer intens én met veel plezier. Van hun houding en er-



varing heb ik veel geleerd en ze inspireerden me om dit spoor verder uit te werken.

Dan zijn er nog enkele personen naar wie mijn dank in het bijzonder uitgaat. Esmeralde Masset, oud-docente, heeft mij destijds door haar enthousiasme het spoor van de Rationeel Emotieve Training verder laten ontdekken. Zij heeft veel waardevolle suggesties gedaan en mij in het hoofdstuk over de Rationeel Emotieve Training behoed voor onduidelijkheden. Ook nu heb ik weer veel van haar geleerd.

Jan de Ruijter heeft mij, door zijn socratische begeleiding, gestimuleerd het beste uit mijzelf en het socratisch coachen te halen.

Kees Visser, ook deze keer heb je weer veel tijd en energie gestoken in het manuscript en ook nu heb ik weer veel geleerd van jouw constructieve meedenken.

Tot slot ben ik dankbaar voor alle stimulans, meedenken en socratisch tegen-denken van mijn eigen Gijs. Hij heeft mij bijna anderhalf jaar moeten delen met het fenomeen Socrates en dat is een niet te onderschatten bijdrage geweest.

Aan al deze mensen: heel veel dank! Zonder jullie had dit boek niet kunnen worden wat het nu is.

Hilde Veraart-Maas

Leidschendam, januari 2006

### **Bij de tweede druk**

Op enkele tekstcorrecties na is deze uitgave gelijk aan de vorige.

### **Bij de derde druk**

Ik ben geen beroepsmatig auteur; dat maakt het voor mij tot een grote verrassing dat dankzij duizenden lezers nu de derde druk voor u ligt. Uit de vele reacties van coaches en coachees blijkt dat socratisch coachen voorziet in een behoefte en dat velen er baat bij hebben. Het boek is in 2007 zelfs genomineerd voor de GIDS-prijs 2007: 'Het beste boek voor de HR-manager'. Velen hebben gevraagd om de voorbeeldvragen op een handzame manier altijd bij de hand te kunnen hebben en uitgeverij Nelissen heeft hierin voorzien door het uitbrengen van een handzame waaier met de essentie en de voorbeeldvragen. Voor wie actief met het "dagboek" wil werken: ook dit is verder uitgewerkt en een blanco exemplaar kan gratis op [www.socratischcoachen.nl/dagboek](http://www.socratischcoachen.nl/dagboek) worden gedownload.

In de afgelopen drie jaar heeft het socratisch coachen zich verder uitgekristalliseerd. Daarom zijn er in deze derde druk een aantal herzieningen aangebracht. Die aanpassingen betreffen vooral de reflectiefase; ook de socratische vragen zijn nog explicieter geformuleerd. Daarnaast zijn er nog enkele tekstuele aanpassingen aangebracht. Ook de literatuurlijst is geactualiseerd.

Ondanks deze aanpassingen blijven de eerste en tweede druk gewoon te gebruiken.

Ik hoop dat ook deze derde druk zijn weg weer zal vinden.

Hilde Veraart-Maas  
Leidschendam, 2009.

**THEORETISCHE ACHTERGRONDEN**

*Dit eerste deel schetst de theoretische achtergronden waarop het socratisch coachen is gebaseerd: socratische vragen en de diverse technieken uit de Rationeel Emotieve Training.*

Hoofdstuk 1 *Socrates toen en nu* behandelt de hedendaagse begripsverwarring over de totaal verschillende manieren waarop het socratisch gesprek wordt gevoerd. De eerste vraag die dit oproept, is: hoe pakte Socrates het dan zelf aan? Om die vraag te beantwoorden ga ik zo'n 2500 jaar terug in de tijd. Vervolgens gaan we in op wat de socratische vraag nu eigenlijk is. Dit is immers een van de kernbegrippen in het socratisch coachen. En tot slot ga ik in op de vele verschillen, maar ook de wezenlijke overeenkomsten die bestaan in de veelheid aan socratische begrippen en het socratisch coachen.

Hoofdstuk 2 *De Rationeel Emotieve Training in vogelvlucht* gaat over de tweede pijler waarop het socratisch coachen steunt, de Rationeel Emotieve Training (RET). Ik bespreek ontstaan en werkwijze van de RET. Ik licht aan de hand van praktijkvoorbeelden specifieke technieken toe die bij het socratisch coachen nuttig zijn.



---

# 1 Socrates toen en nu

*Socrates vraagt aan iemand die loopt te zoeken: 'Waar zoek je naar?'*

*Zegt de zoeker: 'Dat weet ik juist niet.'*

*Antwoordt Socrates: 'Hoe weet je dan wanneer je het hebt gevonden?'*

*(Lecturis, mei 1996)*

## RESUMÉ

Dit hoofdstuk schetst de theoretische achtergronden en werkwijzen van het begrip socratisch, zo dat al bestaat, want het omvat een breed scala van werkwijzen. Socratische methodiek, socratische dialoog, socratisch gesprek, socratische vragen: op het eerste gezicht zou je verwachten dat er onderling veel raakvlakken en overeenkomsten zijn. Al die benaderingen zijn tenslotte ontleend aan één grondlegger: Socrates. Niets is echter minder waar, zo constateren we in paragraaf 1.1. Zijn naam wordt vrijelijk geleend. In Nederland bijvoorbeeld is het socratisch gesprek sterk gestructureerd, terwijl er in de Verenigde Staten ook zo goed als vormvrije toepassingen bestaan.

Natuurlijk roept dit de vraag op: hoe deed Socrates het dan zelf? Om die vraag te kunnen beantwoorden ga ik in paragraaf 1.2 zo'n 2500 jaar terug in de tijd.

In paragraaf 1.3 maak ik de vergelijking tussen Socrates' aanpak en de huidige methoden. Wat alle methoden in elk geval wel met elkaar gemeen hebben, is het werken met de socratische vraag. Die is het onmisbare fundament in elke socratische methode. Toch spreken filosofen noch psychologen zich uit over wat nu een goede socratische vraag is. Alleen Christine Padesky gaat die uitdaging aan. Op basis van de verworven kennis en inzichten kunnen we een concrete omschrijving geven en aan de hand van voorbeelden kunnen we duidelijk maken wat socratische vragen zijn en hoe het uitwerkt. Dit is het thema in paragraaf 1.4. Een belangrijke vraag, die we in paragraaf 1.5 beantwoorden, is wanneer het zinvol is om met socratische vragen te werken.

Tot slot schenk ik in paragraaf 1.6 nog kort aandacht aan een minder kritische vorm van socratische vragen, die vooral hun nut hebben bij het ontwikkelen van aanwezige kennis en vaardigheden.

## 1.1 Socrates nu: de hedendaagse begrippen

De hedendaagse socratische gespreksmethode is het product van verscheidene filosofen die zich met Socrates hebben beziggehouden. De begrippen methodiek, dialoog en gesprek worden in de literatuur door elkaar gebruikt. Gemakshalve zal ik deze aanpak verder het socratisch gesprek noemen. Natuurlijk ligt de grondslag bij Socrates. Hij heeft laten zien welke

houding de gespreksleider moet hebben: onderzoekend, niet autoritair en vragend. In het begin van de twintigste eeuw hebben de Duitse filosofen Leonard Nelson en zijn opvolger Gustav Heckman voor een ware revival gezorgd. Zij hebben op hun beurt de socratische methode de centrale plaats in de filosofie teruggegeven die het verdient, zowel theoretisch als voor praktisch toepassingen, zoals die tot op de dag van vandaag wordt toegepast. In Nederland is die methode de afgelopen vijftien jaar verder ontwikkeld.

Jos Kessels houdt zich als Nederlands filosoof intensief met deze methodiek bezig. Hij omschrijft de socratische dialoog als:

*'een onderzoeksgesprek, gericht op gezamenlijk nadenken, op redelijke argumentatie en gemeenschappelijke analyse van een thema. Doel van een dialoog is uit te stijgen boven het individuele denken en daardoor inzichten te verwerven die ieder voor zich niet zou kunnen bereiken. In een dialoog manifesteert zich het grondprincipe van samenwerking'.<sup>1</sup>*

Deze vorm van socratische dialoog heeft maar weinig overeenkomsten met socratisch coachen. Toch is de socratische dialoog of het socratisch gesprek als begrip al zo ingeburgerd, dat ik de methodiek hier beschrijf, zodat de wezenlijke verschillen met het socratisch coachen verder in het hoofdstuk duidelijk worden.

#### **HET SOCRATISCH GESPREK: DE NEDERLANDSE TRADITIE**

Hoe gaat het socratisch gesprek in zijn werk? In de Nederlandse traditie is het een strak gestructureerd proces met een aantal uitgesproken kenmerken. Binnen grotere organisaties wordt een socratisch gesprek vaak gevoerd met als thema een fundamenteel onderwerp op het vlak van visie, missie of strategie van het bedrijf. Zes tot tien mensen nemen deel aan dat gesprek. De tijdsduur varieert tussen twaalf en vijftiendertig uur in opeenvolgende sessies. Er worden strikte gespreksregels gevolgd, die per begeleider kunnen verschillen.

De structuur van het socratisch gesprek is als volgt.

(1) Allereerst wordt een onderzoeksvraag geformuleerd, een algemene uitgangsvraag die de deelnemers alleen door 'samen-denken' kunnen beantwoorden, niet door feiten die ze aan bronnen, statistieken of archieven ontleen. Het formuleren van de uitgangsvraag begint meestal met praktische hoe-vragen. Zo'n praktische vraag is bijvoorbeeld: hoe kunnen we de samenwerking verbeteren? Of op welke punten moet de samenwerking beter worden? Waarom (vrij vertaald: hoe komt het dat?) houden sommige teamleden zich niet aan de afspraken? Stuk voor stuk zijn het belangrijke vragen, maar tegelijkertijd houden ze al een vooronderstelling in. Immers: als samenwerking beter moet worden, is er al een onderliggende aanname dat die samenwerking niet goed of goed genoeg is. Daarom herleiden we

<sup>1</sup> Jos Kessels: *Socrates op de markt, Filosofie in bedrijf*, p. 214

dergelijke vragen naar fundamentele vragen naar het wat of waartoe. Uit de verschillende conceptuele vragen formuleren we dan gezamenlijk een uitgangsvraag: zijn er verschillende manieren van samenwerken? Wanneer is samenwerking zinvol? Waar leg je de grens? Een paar andere voorbeelden van herkenbare uitgangsvragen zijn: wat is zelfsturing? Wanneer is een team zelfsturend? Hoeveel flexibiliteit mag je van medewerkers verwachten? Wat is klantgerichtheid? Hoe verhouden centrale en decentrale organisatie zich tot elkaar?

(2) Om te voorkomen dat de dialoog verzandt in vrijblijvende en hypothetische uitspraken dragen deelnemers in de tweede fase concrete voorbeelden aan. Uit die voorbeelden wordt dan gezamenlijk een casus geselecteerd. Het voorbeeld moet aan zekere voorwaarden voldoen: het moet concreet zijn en de inbrenger moet er zelf mee te maken hebben gehad. De casus moet relevant zijn voor de uitgangsvraag en alle deelnemers moeten hem kunnen herkennen. Het voorbeeld moet al verleden tijd zijn, zodat er geen verleiding is om te vervallen in suggesties, probleemoplossingen of psychologiseren. Tot slot moet het voorbeeld eenvoudig zijn, omdat alle deelnemers zich een goed beeld van die situatie moeten kunnen vormen. Hier wordt duidelijk dat het socratisch gesprek ervaringsgericht is en om zelfonderzoek draait. Geen enkele deelnemer kan vrijblijvend aan de dialoog deelnemen, iedereen is persoonlijk betrokken. Dit betekent dat de deelnemers ook bereid moeten zijn tot nadenken. Alleen dan kan duidelijk worden wat iemand weet of denkt te weten. Dit verschil tussen weten en denken te weten is kenmerkend voor elke socratische aanpak, ook voor het socratisch coachen.

(3) Dan volgt de fase van de pro-/contra-analyse. De deelnemers geven hun standpunt over het voorbeeld. Ze beargumenteren die standpunten vervolgens aan de hand van feiten, meningen, oordelen en rechtvaardigingen. Onderzocht wordt wat de overtuigingen en zienswijzen van de deelnemers voor en tegen de uitgangsvraag zijn en of die verschillende visies wel houdbaar zijn.

(4) Tot slot is er dan de fase van reflectie om op basis van consensus gezamenlijk tot conclusies of een visie te komen.

In dit socratisch gesprek gaat het om redelijk argumenteren. Dat houdt in dat het ook gaat om inhoudelijke, rationele argumenten. Voor de emoties die een onderwerp kunnen oproepen, is wel ruimte, maar in de dialoog spelen ze geen rol.

Het socratisch gesprek is, kortom, een systematisch nadenken volgens een methode en volgens vooraf bepaalde spelregels. Zelfs als een gesprek blijft steken in een beginfase van de methode, dan nog kan het een goed socratisch gesprek zijn.

Hella van den Elshout zegt hierover:

*'Er is alleen sprake van een socratisch gesprek, zodra en zolang het gesprek plaatsvindt onder genoemde voorwaarden, de constitutieve regels. In het kort geven deze voorwaarden aan dat er pas sprake is van een socratisch gesprek, wanneer gespreksdeelnemers een filosofische vraag gezamenlijk proberen te beantwoorden door middel van redelijke inzet, bereid tot zelfonderzoek (ervaringseis) van de zaak zelf (niet hypothetisch), zonder zich te beroepen op autoriteit, zorgvuldig luisterend (geen monologen) en strevend naar consensus, waarbij 'redelijke inzet' doelt op het zoeken naar het juiste (betekenisvol en te rechtvaardigen) handelen en oordelen in een concrete situatie.'*<sup>2</sup>

Betekent dit dat het proces zelf belangrijker is dan de inhoud of het resultaat? Vanuit een fundamenteel wetenschappelijk perspectief zou dit begrijpelijk zijn. Mijn ervaring met begeleiding en advies binnen bedrijven, profit of not-for-profit, groot of klein, is dat er zeker bereidheid is te investeren in probleemoplossing of visieontwikkeling, maar dat men wel resultaat wil zien om ontwikkelingen in gang te zetten.

Toch zegt Hans Bolten:

*'Ten slotte nog een opmerking over het resultaat van dit gesprek. Het heeft er alle schijn van dat het is mislukt, afgebroken, voortijdig beëindigd. (...) En dat is ook zo, wanneer je ernaar kijkt met het idee dat in een socratisch gesprek een casus, een voorbeeld, een verhaal van een van de deelnemers moet worden onderzocht. Maar als we dat idee laten varen en het voor mogelijk houden dat er in een socratisch gesprek werkelijke ervaring kan worden onderzocht, dan ontstaat er een heel ander beeld. (...) Als we dan naar het resultaat van het onderzoek kijken, is het gesprek helemaal niet mislukt of afgebroken! Integendeel, het is voltooid en afgerond, omdat de deelnemers tot een inzicht zijn gekomen. Het inzicht namelijk dat zij in hun dagelijkse praktijk voortdurend met zichzelf in tegenspraak waren. (...) En dat inzicht was niet louter conceptueel of cognitief inzicht. Het was een ervaring!'*<sup>3</sup>

Als het opdoen van ervaring en inzichten doel op zich is geworden en niet langer meer een middel om tot resultaat te komen, wordt de uitkomst ondergeschikt aan de vorm. Dit klopt ook wel met de uitspraak van Leonard Nelson als grondlegger van deze traditie: *'... (dat het in) de socratische methode als filosofische onderwijsmethode de kunst is niet filosofie, maar filosoferen te leren.'*<sup>4</sup>

2 Hella van den Elshout: *Het socratisch gesprek*, pp. 77-78

3 Hans Bolten: *Het socratisch gesprek*, p. 54

4 Leonard Nelson: *De socratische methode*, p. 82



Het socratisch *gesprek* volgens deze methode is gericht op het leren filosoferen. Het socratisch *coachen* is gericht op helpen.

Hierin ligt het grootste verschil, maar er zijn meer belangrijke verschillen:

- 1 Het socratisch gesprek sluit een individuele hulpvraag expliciet uit, het beoogt meer existentiële vragen op te lossen, zoals (organisatorische) vraagstukken over continuïteit, bestaansrecht of verantwoordelijkheid van de organisatie tegenover de samenleving. Het socratisch coachen daarentegen is vooral gericht op een individu met een hulpvraag.
- 2 In het socratisch *gesprek* gaat het in de Nederlandse traditie om redelijk argumenteren. Dat houdt in dat het ook gaat om inhoudelijke, rationele argumenten. Voor de emoties die een onderwerp kunnen oproepen, is ruimte, maar in de dialoog spelen ze geen rol. Het socratisch coachen stelt de emoties en gedrag in een bepaalde situatie juist centraal.
- 3 Bij het socratisch gesprek zoals hier bedoeld, spitst de discussie zich gaandeweg toe op een concreet en herkenbaar praktijkvoorbeeld. Het voorbeeld heeft de functie van situatieschets, op basis waarvan een visie wordt ontwikkeld. Bij het socratisch coachen wordt ook naar voorbeelden gevraagd, maar veel meer met de bedoeling te onderzoeken of er een patroon bestaat: reageert iemand op een specifieke situatie of persoon of komt dit gedrag vaker voor in bepaalde situaties of omstandigheden?

Uiteraard hebben het socratisch gesprek en het socratisch coachen ook overeenkomsten. Socrates vond dat wij, voordat we iets kunnen leren, eerst moeten afleren wat we denken te weten maar niet werkelijk weten. Socrates was er een meester in zijn gesprekspartners te laten ontdekken dat de veronderstelde kennis eerder een aanname of vooroordeel was, zodat zij aan hun standpunt begonnen te twijfelen.

- 1 Daarin ligt de eerste overeenkomst: in zowel het socratisch gesprek als het socratisch coachen wordt Socrates' techniek van het weerleggen in twee fasen gebruikt, namelijk een destructieve en een constructieve fase (figuur 1). Het destructieve deel is gericht op het toetsen van een onjuiste mening. Bij het socratisch coachen noemen we die eerste, destructieve, fase eenvoudigweg de 'klopt het? – helpt het?'-fase. (Voorbeelden hiervan geven we later in dit hoofdstuk en door het hele boek heen.)  
In de tweede, constructieve fase bouw je geleidelijk een andere mening op. Bij coaching gaat het om het vaststellen en verankeren van nieuw gedrag of een andere kijk op zaken.