

GOED BEDOELD MOEILIK MAKEN

Hét boek voor coaches
en iedereen die het lef heeft
levensveranderende
gesprekken te voeren

ARIANE VAN HEIJNINGEN

Boom



GOEDBEDOELD MOEILIJK MAKEN

Hét boek voor coaches en iedereen die het lef heeft
levensveranderende gesprekken te voeren

ARIANE VAN HEIJNINGEN

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord – <i>De beslissing die mijn leven gered heeft</i>	9
Inleiding – <i>Autonomie over het eigen denken</i>	15
DEEL 1 De uitgangspunten van het helderdenkengesprek	21
1 Liefdevol ontregelen – <i>Het helderdenkengesprek in een notendop</i>	23
2 Geloof je gesprekspartner niet, maar vertrouw hem volledig – <i>Acht basisovertuigingen onder het helderdenkengesprek</i>	37
3 Verwondering en waarheidsliefde – <i>Over de socratische gesprekshouding</i>	53
INTERMEZZO – Over denken – en wat het eigenlijk is	72
DEEL 2 De technieken van het helderdenkengesprek	75
4 Werken van vraag naar vraag – <i>De opbouw van het helderdenkengesprek</i>	77
5 Waar gaat het nu om? – <i>De kunst van het identificeren</i>	95
6 Hoe ziet dat er precies uit? – <i>De kunst van het concretiseren</i>	109
7 Hoe noem je dat? – <i>De kunst van het conceptualiseren</i>	121
8 Is dat zo? – <i>De kunst van het problematiseren</i>	137
9 Wat beweer je eigenlijk? – <i>De kunst van het redeneren</i>	149

Alle technieken op een rijtje	165
10 Wanneer een vraag werkt – <i>Over vragen en hun eigenschappen</i>	167
INTERMEZZO – Over denken – en het nut van een leeg hoofd	182
DEEL 3 Verschillende toepassingen van het helderdenkengesprek	185
11 De socratische pet op – <i>Goedbedoeld moeilijk maken in verschillende professionele rollen</i>	187
12 Het feest van online – <i>Schrijven in plaats van praten</i>	207
INTERMEZZO – Over denken – en de kracht van niet-weten	216
Tot slot	217
Over Ariane	218
Dankwoord	220
Literatuur	223

DEEL 1

De uitgangspunten van het helderdenkengesprek

Je hebt een boek in handen over levensveranderende gesprekken, gebaseerd op socratische technieken. Klinkt veelbelovend, maar wat betekent dat nou precies, dat socratische gedachtegoed? Welke aannames doe je als je socratisch werkt? En wat vraagt het vervolgens van je in de manier waarop je aanwezig bent in je gesprekken? Daar gaat dit eerste deel over.

Het helderdenkengesprek dat centraal staat in dit boek, is gebaseerd op de socratische manier van werken. Het breekt met enkele tradities die in veel gesprekken gewoon zijn. Dat hoor ik keer op keer van mijn cursisten, dus ik gok dat ook jij in dit eerste deel het nodige zult lezen dat je wenkbrauwen doet fronsen. Zoals de oproep om je gesprekspartner niet te geloven, maar wél volledig te vertrouwen, niet te willen werken aan oplossingen en vooral van de Euromast te gaan abseilen als je dat eng vindt.

Ik wil je uitnodigen dit deel niet tot je te nemen als interessante zinnen die je puur theoretisch beoordeelt, maar mijn woorden te proeven, te testen, uit te proberen in je eigen leven. Je komt talloze oefeningen tegen waarmee je je de socratische basisovertuigingen en bijbehorende houding eigen kunt maken óf kunt verwerpen. Aan jou de keuze! Duik erin en geniet ervan.

HOOFDSTUK 1

Liefdevol ontregelen

Het helderdenkengesprek in een notendop



VERHAAL VAN EEN COACHEE – BEN JIJ IEMAND DIE DE NEIGING HEEFT OM TE LIEGEN?

Sarah en Ariane kijken terug op hun gesprek.

Sarah: Ik heb nog nooit zulke scherpe en confronterende vragen gekregen als van jou. En op de een of andere manier bleef ik bereid je vragen te beantwoorden, terwijl ze echt niet allemaal leuk waren.

Ariane: Welke vraag was het minst leuk?

Sarah: Jouw vraag: 'Ben jij iemand die de neiging heeft om te liegen?'

Ariane: Ha, ja! Heel dapper dat je daar 'Ja' op antwoordde.

Sarah: En jouw vraag die daarop volgde: 'Waarom zou iedereen die dit gesprek hoort, tot dezelfde conclusie kunnen komen over jou?' Dat vond ik uiteindelijk de allerergste vraag.

Ariane: Waarom?

Sarah: Omdat ik daardoor besepte dat mijn woorden mij onbedoeld 'verraden'. Dat was best confronterend. En een totaal nieuwe gedachte, dat mijn woorden zoveel blootgeven over mij.

Ariane: En toch heb je van ons gesprek genoten, zei je net.

Sarah: Ja, dat is zo. Omdat ik nieuwe dingen ontdekt heb en me nooit veroordeeld voelde door je. Je riep zelfs 'Fantastisch!', toen ik bevestigde dat ik de neiging heb om te liegen.

- Ariane: Ja, ik vind het altijd fantastisch als iemand de moed heeft om wijzer te worden over zichzelf. Dat is toch mooi?
- Sarah: Ook als het over slechte eigenschappen gaat?
- Ariane: Ook als het over slechte eigenschappen gaat. Maar de vraag is: wanneer is de neiging tot liegen een slechte eigenschap?

Het gesprek tussen Sarah en mij was geen vriendelijk keuvelend gesprek, maar een gesprek waarin ik het Sarah goedbedoeld moeilijk heb gemaakt. Het was het soort gesprek dat in dit boek centraal staat: het helderdenkengesprek. Een helderdenkengesprek is geen beoordelingsgesprek, geen hulpgesprek, geen adviesgesprek. Het is een gesprek waarin jij je gesprekspartner helpt om nieuwe kennis, nieuwe wijsheid te produceren. Nieuw denken.

Nieuw denken

In veel van onze gesprekken spreken we onze gedachten uit. Dat lijkt prima. Maar hier zit 'm nou net de kneep: het woord 'gedachte' is verleden tijd, het verwijst naar oude denkpatronen, naar ideeën die we al talloze keren hebben herkauwd. Voor simpele situaties die ons bekend zijn, werkt dit herkauwen prima om met de situatie om te kunnen gaan. Maar wanneer de zaken ingewikkelder worden, totaal nieuw zijn of maar niet verbeteren ondanks al onze pogingen, is het blijven hangen in die vertrouwde gedachtecronkels niet zo handig. En dán hebben we behoefte aan iets radicaal nieuws. Aan nieuw denken. Over de kwestie of over onszelf.

Nieuw denken is als een klap in het gezicht van die ingesleten aannames en vastgeroeste denkpatronen, waar we zo aan gehecht zijn geraakt dat we ze niet eens meer opmerken. Nieuw denken vergt moed, het verlaten van de gebaande paden en het durven betreden van onbekend terrein. Dan komt verandering in zicht. Niet makkelijk, wel leuk. En nieuw denken produceren, dat is precies waar het helderdenkengesprek bij uitstek voor geschikt is.

Mooie woorden allemaal ...

Maar wat is dat eigenlijk, zo'n helderdenkengesprek dat ook nog eens op socratische principes gebaseerd is? In één zin graag!

Oké, in één zin:

Een helderdenkengesprek is een gesprek waarin je het de ander goedbedoeld moeilijk maakt, zodat die zijn eigen denken aan een kritisch onderzoek onderwerpt.

En wat levert dat de ander op?

Steeds meer inzicht in hoe zijn eigen denken zijn blik op de werkelijkheid vormgeeft.

En waarom heeft iemand daar wat aan?

Je denken bepaalt voor een groot deel hoe je de werkelijkheid ervaart. Daardoor beïnvloedt je denken ook wat je in de wereld doet en wie je daar bent. Dus het is goed om aandacht te besteden aan wat je denkt. Zeker als je heilig bent gaan geloven in je oude gedachten. Nieuw denken vergroot je wereld, doordat je nieuwe dingen ziet, doet en voelt.

En hoe ziet dat eruit in een gesprek?

Ik maak onderscheid in twee soorten gesprekken:

- 1 Het ik-ga-met-je-mee-in-het-verhaal-en-help-je-aan-een-oplossing-gesprek.
- 2 Het ik-maak-het-je-goedbedoeld-moeilijk-en-help-je-helderdenken-gesprek.

Het eerste gesprek behoort tot het vak van de adviseur, van de expert, de vakman. Als mijn douche weer eens verstopt zit en er daardoor lekkage ontstaat in mijn woonkamer, wil ik niet dat de loodgieter een gesprek met me begint over de vraag wanneer lekkages bijdragen aan de romantiek van een oud huis. Of dat hij betwijfelt of de druppels die van het plafond vallen, überhaupt wel onder de categorie 'lekkage' vallen of eerder in de categorie 'kunst' thuishoren. Dan wil ik dat hij meegaat in mijn verhaal dat dit ontsnapte water een probleem is. En dat hij me vervolgens uitlegt hoe hij de lekkage gaat verhelpen. Of hij legt het niet uit, ook goed. In ieder geval moet hij de lekkage stoppen. Niets meer, niets minder.

Mensen zijn zeer vertrouwd met dit ik-ga-met-je-mee-in-het-verhaal-en-help-je-aan-een-oplossing-gesprek. Vrienden, collega's, vakgenoten, ook menig coach en adviseur zetten dit gesprek regelmatig in. Het is een gesprek dat een duidelijke functie heeft op een duidelijk moment. Namelijk, het moment waarop we heel helder het probleem in kaart hebben dat we concreet moeten oplossen. Bijzonder geschikt voor het oplossen van lekkages.

Het oplossingsgesprek is minder geschikt als je je gesprekspartner wilt laten nadenken over wat hij zojuist gezegd heeft. Minder geschikt voor het bevorderen van zelfkennis. Minder geschikt voor het leren reflecteren en verantwoordelijkheid nemen over je eigen leven. Dan is het ik-maak-het-je-goedbedoeld-moeilijk-en-help-je-helder-denken-gesprek veel effectiever. En dát gesprek voer je als je socratisch werkt.

Kijk maar naar de volgende twee voorbeeldgesprekken die samen het verschil illustreren. Elmer heeft een vraag en Anka gaat met Elmer in gesprek hierover.



HET IK-GA-MET-JE-MEE-IN-HET-VERHAAL-EN-HELP-JE-AAN-EEN-OPLOSSING-GESPREK

- Elmer: Hoe kan ik mijn teamgenoten nu duidelijk maken dat ze racistisch zijn tegen onze nieuwe collega?
- Anka: Vertel me eens wat over je team, hoe ziet dat eruit?
- Elmer: Het bestaat uit acht mensen, van wie ik de nieuwste ben. Tenminste, op die allernieuwste collega na dan. We doen allemaal hetzelfde werk, maar er zijn wel twee senior beleidsmedewerkers, die doen de wat ingewikkeldere opgaven.
- Anka: En die nieuwe collega, is die ook senior?
- Elmer: Nee, dat is een gewoon teamlid. Net als ik.
- Anka: En die seniors, heb je hen zich ook racistisch zien gedragen?
- Elmer: Ja, zeker die ene. Daar durft ook nooit iemand wat tegen te zeggen, want die is heel autoritair.

- Anka: Ja, dat kan heel spannend zijn. Wat heb je tot nu toe al gedaan?
- Elmer: Niks, ik durf het onderwerp eigenlijk niet aan te kaarten. Ik ben bang dat ze boos op me worden. En ik moet natuurlijk wel met ze samenwerken.
- Anka: Dat snap ik. Je wilt niet buiten de groep vallen.
- Elmer: Precies!
- Anka: Zijn er misschien collega's die je vertrouwt en met wie je dit kunt bespreken?
- Elmer: Misschien met Zeynep, ik heb met haar wel een goede band.
- Anka: Dat is misschien een eerste goede stap.
- Elmer: Dat denk ik ook, ook omdat zijzelf helemaal niet racistisch is. Ze is zelf Turks. Dus ze zal begrijpen waar ik me zorgen om maak.

In dit gesprek gaat Anka direct mee in het verhaal van Elmer. Het is blijkbaar waar wat Elmer zegt. Daar twijfelen we niet aan in onze rol als oplossingsbieder. Het zou alleen heel fijn zijn als die rot-tige racistische collega's zich wat beter zouden gedragen. En daar hebben we wel wat ideeën over, hoe we dat stap voor stap zouden kunnen regelen! In dit gesprek wordt het denken zelf niet bevraagd.

Hoe zou het ook kunnen? Hoe zou een helderdenkengesprek eruit kunnen zien?



HET IK-MAAK-HET-JE-GOEDBEDOELD-MOEILIK-EN-HELP-JE-HELDER-DENKEN-GESPREK

- Elmer: Hoe kan ik mijn teamgenoten nu duidelijk maken dat ze racistisch zijn tegen onze nieuwe collega?
- Anka: Waaruit blijkt dat je teamgenoten racistisch zijn?
- Elmer: Het was tijdens een teamoverleg. Die nieuwe collega is van Marokkaanse afkomst en toen zei iemand: 'Ik ken niemand van Marokkaanse afkomst, dus ik vind het superleuk je te ontmoet-

ten!' De rest beaamde dat. Ik denk dan: Dat doe je toch niet? Het is 2024!

Anka: Wat is daar racistisch aan?

Elmer: Snap je dat niet?

Anka: Het doet er niet toe of ik dat snap of niet, het is jouw onderzoek.

Elmer: Dat zeg je gewoon niet! Het is racistisch om iemand bijzonder te maken, haar te laten voelen alsof ze niet bij de club hoort.

Anka: Dus de uitspraak 'Ik ken niemand van Marokkaanse afkomst, dus ik vind het superleuk je te ontmoeten!' zorgde ervoor dat je nieuwe collega zich niet bij de club voelde horen?

Elmer: Dat weet ik toch niet? Ze lachte vriendelijk terug, maar ja, dat zegt niks.

Anka: Je gebruikte haar gevoel net wel als argument. Gebruik je wel vaker argumenten waarvan je niet zeker weet of ze kloppen? Of niet?

Elmer: Ik wil gewoon heel zorgvuldig zijn. Niet zoals mijn collega's, die er zonder erbij na te denken wat uitgooien.

Anka: En mijn vraag was: gebruik je wel vaker argumenten waarvan je niet zeker weet of ze kloppen? Of niet?

Elmer: Nou, als je het zo duidelijk stelt. Ja.

Anka: Is het gebruiken van argumenten waarvan je niet zeker weet of ze kloppen iets wat je eerder als zorgvuldig of onzorgvuldig zou beschouwen?

Elmer: Ja, onzorgvuldig natuurlijk!

Anka: Oké. En je wilt zorgvuldig zijn, zei je eerder. Klopt dat?

Elmer: Ja.

Anka: Welke onderzoeksvraag komt nu als logisch bovendrijven?

Elmer: Ben ik wel zorgvuldig genoeg geweest in mijn oordeel over de situatie?

In dit gesprek gaat Anka niet gelijk mee in het verhaal van Elmer. Ze geeft Elmer letterlijk zijn woorden terug en laat hem zo nadenken over wat hij beweert. Welke aannames heeft hij? Wat bedoelt hij precies met 'zorgvuldig'? Dit gaat helemaal niet meer over het oplossen van de racistische situatie, maar over hoe Elmer tot de conclusie van racisme is gekomen. Een conclusie die Elmer niet meer klakkeloos kan beamen, omdat hij zich nu afvraagt of hij in zijn oordeel over de situatie wel zorgvuldig genoeg was. Stel dat Elmer straks Zeynep tegen het lijf loopt in de kantine, dan zorgt dit besef voor een heel andere ontmoeting met zijn collega dan het eerste voorbeeldgesprek. Namelijk geen geklaag over zijn collega's, maar een mogelijk gesprek over hoe je tot zorgvuldige conclusies komt!

Liefdevolle ontregelaar

In het helderdenkengesprek neem je de taak op je van ontregelaar in plaats van oplossingsbieder. Als liefdevolle ontregelaar wil je je gesprekspartners – idealiter – niet zozeer helpen een antwoord te vinden op de kwestie waar ze last van hebben, maar helpen hun denken te ontwikkelen tot een liefdevol en helder instrument, dat leert van het leven in plaats van het leven 'oplost' in simpele antwoorden.

Ons denken kent stoorzenders, die ons denken niet tot een liefdevol en helder instrument, maar tot een onbetrouwbaar kompas maken. Het 'slaafs' volgen van oude, niet-onderzochte overtuigingen is zo'n belangrijke stoorzender. Maar wel een waar mensen zich zeer aan zijn gaan hechten. Het creëren van een verleidelijke én scherpe onderzoeksplek, waar je gesprekspartner vrijwillig binnenkomt en vervolgens de moed heeft zichzelf en zijn overtuigingen in alle eerlijkheid te onderzoeken, is het belangrijkste dat je als ontregelaar te doen staat.

Het meest elementaire wat je als ontregelaar van je klanten vraagt is: ga op onderzoek uit, met mij, met jezelf. Je hoeft niets te bewijzen of te winnen, alleen te onderzoeken. Luister naar jezelf, naar de woorden die je gebruikt. Wat zeg je eigenlijk? En waarom zeg je dat?

Dat klinkt heel vrij, misschien zelfs wel vrijblijvend, maar dat is over het algemeen niet wat mensen ervaren in een gesprek met mij. Veel

van mijn interventies uit het helderdenkengesprek laat ik wel uit mijn hoofd op een verjaardagsfeestje, of tijdens een romantisch diner met mijn man. Wat die interventies dan zijn die ik je vooral niet tijdens een romantisch diner zou adviseren, maar wél waanzinnig werken als je levensveranderende gesprekken wilt voeren, daarover lees je in deel 2. Nu eerst meer over mijn eerste grote liefde. En wat hij ons kan leren over het helderdenkengesprek.

Wat ik van mijn eerste grote liefde geleerd heb

Ik heb altijd contact gehouden met Rob; onze eigenwijze en onderzoekende geesten genieten optimaal van elkaar zonder de complexiteit van de romantiek. Hij, een briljant celbioloog, zei laatst tijdens een van onze etentjes tegen me: ‘Dat socratisch werk van jou is eigenlijk precies hetzelfde als wat ik doe in het laboratorium! Je start met een onderzoeksvraag en vervolgens ga je die proberen te beantwoorden. Je toetst of je aannames kloppen. Je ontwikkelt tijdelijke theorieën. Je kijkt zo objectief mogelijk naar de resultaten en stelt continu je theorie bij. Je weet ook steeds beter wat je niet weet, en op basis daarvan maak je nieuwe onderzoeksvragen.’

Rob kijkt mij aan alsof hij me voor het eerst ziet: ‘Lachen’, zegt hij, ‘dat we toch meer op elkaar lijken dan we dachten.’

Door dit gesprek met Rob besepte ik dat je als coach, adviseur, leider of vriend jezelf transformeert tot het beste onderzoekslaboratorium dat je kunt zijn, zodat je gesprekspartners onderzoekers worden die ontdekkingen kunnen doen die ze nooit voor mogelijk hadden gehouden.

Levend laboratorium

Stel je eens voor dat je jezelf transformeert tot het beste, veiligste en meest uitnodigende onderzoekslaboratorium dat er bestaat. Hoe zou je er dan uitzien? Misschien wel zo:

Het stevige gebouw met de vele open ramen is jouw houding als socratisch professional, speciaal ontworpen en gebouwd voor groei en ontwikkeling op het scherpst van de snede. De petrischalen en

andere apparatuur zijn jouw vraagtechnieken die ieder onderzoek aankunnen, hoe spannend ook. De laboranten zijn jouw gesprekspartners die in dit lab de kans krijgen om hun tijdelijke theorieën te toetsen, aan te passen, te verwerpen of te omarmen. De cellen, virussen en al het andere biologisch onderzoeksmateriaal zijn de overtuigingen, ideeën en gevoelens van jouw gesprekspartners die aan rigoureuus onderzoek worden onderworpen.

Er wordt vaak gewerkt met ontvlambaar, onbekend en onconventioneel materiaal in jouw lab. Daar zijn deze laboranten bijzonder in geïnteresseerd. Er wordt gelachen, gehuild, gestoeid met een hardnekkig idee en onverwachte uitkomsten. Er klinkt regelmatig gejuich. Of omdat een experiment een helder antwoord heeft opgeleverd, of omdat ze tot de conclusie zijn gekomen dat de hele theorie overboord moet. Beide is vooruitgang!

Onze shitterige eerste versies

Wanneer iemand tot de conclusie komt dat zijn hele theorie overboord moet, was zijn theorie gewoon een shitterige eerste versie. Mensen hebben zo veel behoefte aan houvast dat ze binnen een fractie van een seconde hun 'shitterige eerste versie' (SEV) van de werkelijkheid verzonnen hebben. Een versie die een anker bood in het heetst van de strijd, maar niet per se de meest kloppende versie van de situatie.

Het is heel nuttig om te ontdekken dat je SEV niet klopt! Daarom is een regel in het socratisch werk: 'Geloof je gesprekspartner niet, maar vertrouw hem volledig' (waarover nog veel meer in hoofdstuk 2). Met die regel bedoel ik dat mensen met een ongefundeerde theorie of een halfbakken onderbuikgevoel het helderdenkengesprek binnenstappen. Dat is prima, dat doen we allemaal. Alleen, die versie van hun verhaal blijkt negen van de tien keer niet (volledig) te kloppen; dus moet je hun eerste uitspraken niet blindelings geloven, totdat ze die nader hebben onderzocht. Je faciliteert dat onderzoek van je gesprekspartner, vanuit het volledige vertrouwen dat mensen meer wijsheid kunnen produceren dan ze in eerste instantie deden.

Ik vind de term shitterige eerste versie (SEV) briljant. Ik zou willen dat ik het zelf verzonnen had, maar ik leen het begrip met grote dank van schrijfster Anne Lamott (1995). Zij zegt in haar boek over schrijven: 'De enige manier waarop ik überhaupt iets op papier krijg, is door echt heel shitterige eerste versies te schrijven. De eerste versie is een kinderlijke versie waarin ik alles er maar gewoon uitgooi, want ik weet dat toch niemand die ziet en dat ik haar later kan veranderen.'

Lamott schrijft haar SEV's blijkbaar welbewust op, met de intentie om de eerste versie later aan te passen. Die intentie volgt uit haar professionaliteit als schrijver. Als mens zonder herschrijfambities hebben we die intentie meestal niet. Immers, als onze SEV ons helpt om onze foute beslissingen als juist te blijven zien, of ons de beschermende status van slachtoffer geeft waar we naarstig naar op zoek zijn, of ons stimuleert om eindelijk ontslag te nemen in de overtuiging dat dat het verlies voor onze baas is en niet voor onszelf, dan zijn we over het algemeen weinig bereid die eerste versie nog eens bij te stellen. 'Onze SEV's zijn vaak gebaseerd op een beperkte hoeveelheid echte gegevens en een grote hoeveelheid gefantaseerde gegevens die zijn samengevoegd tot een emotioneel bevredigende versie van de werkelijkheid', aldus psycholoog en leiderschaps-onderzoeker Brené Brown (2018). Zeker als de SEV's in emotioneel uitdagende omstandigheden tot stand zijn gekomen. Maar of je daar uiteindelijk écht wijzer van wordt? Ik denk het niet.

Moed, bereidwilligheid en eerlijkheid

Ervoor openstaan om – als mens – onze SEV's te herzien, dat vraagt nogal wat. Namelijk moed, bereidwilligheid en eerlijkheid. Niet voor niets zijn dit de drie kernwaarden die in het 12-stappenprogramma voor verslaafden centraal staan. Het vraagt precies dit om van een verslaafd brein afscheid te nemen en om als verslaafde met een open blik naar zichzelf te kijken en naar alle onzinverhalen die iemand zichzelf heeft wijsgemaakt tijdens zijn verslaving. Daarom zijn verslaafden die het lukt om afscheid te nemen van hun oude gedrag en overtuigingen, de moedigste mensen die ik ken. En ja, wij zijn allemaal meer of minder verslaafd aan onze shitterige eerste

versies. Jouw klanten ook. Het is dus jouw taak als coach, adviseur of leider om de SEV's van jouw gesprekspartners liefdevol open te breken, met het helderdenkengesprek.

Ik weet niet wat het 'juiste' verhaal is van iemand anders, maar ik weet wel dat in een leven waar niet kritisch onderzocht wordt meer onzinverhalen standhouden dan in een leven waarin onderzoek wél plaatsvindt. Daarom stimuleren we in het helderdenkengesprek de ander om op kritisch onderzoek uit te gaan. Zolang jij voor de ander maar niet bepaalt hoe hun verhaal moet klinken, niet voor Emma, Jeroen of Massimo bedenkt wat van A naar Beter is. Of beslist dat ze überhaupt naar een andere plek moeten.

Liever lui dan wijs

Waarom zou iemand een eigen onderzoek opstarten als er voor iedere hoogstpersoonlijke vraag een inhoudelijk expert voorhanden is die je kan vertellen hoe het moet? Het zelf uitvinden is zonde van de tijd, zou je zeggen. Sociale media lopen over van de tips hoe een goede vriendin te zijn, hoe je meer natuurlijk overwicht krijgt en hoe je een liefdevolle mantelzorger kunt zijn die niet overspannen raakt in combinatie met werk.* Om maar eens een paar voorbeelden te noemen.

Ik heb deze voorbeelden letterlijk ingevuld in Google, nadat ik mijn bewering hier had gedaan. Om mijn stellige uitspraken toch maar even te checken: 'Overdrijf ik niet?' Nee, ik overdrijf zeker niet! Bij elk voorbeeld kreeg ik direct een artikel voorgeschoteld dat me vertelde wat ik zou moeten weten. Als ik inmiddels niet beter zou weten, zou ik het voorgeschotelde nog blindelings geloven ook.

* Zie achtereenvolgens: www.cosmopolitan.com/nl/liefde-en-sex/a152655/dit-zijn-ze-de-eigenschappen-van-een-goede-vriendin/; www.beaks.nl/natuurlijk-overwicht/; <https://verheldertalent.nl/werk-en-mantelzorg-combineren-valkuilen-en-tips/>.

Dit normaal vinden van leunen op andermans, al dan niet bruikbare kennis, leidt tot bepaald gedrag. Gedrag dat je je gesprekspartners direct afleert in het helderdenkengesprek:

- Gedachten herhalen in plaats van vernieuwen:
 - Ideeën van anderen overnemen, zonder ze kritisch te bekijken.
 - Geloven in de shitterige eerste versies van hun eigen verhaal, zonder zich af te vragen of hun interpretatie van de werkelijkheid klopt.
 - Niet gewend zijn het zichzelf goedbedoeld moeilijk te maken, zichzelf niet de vraag stellen: ‘Is dat wat ik denk en voel eigenlijk wel terecht?’
- De ander (jou in dit geval) aan het werk willen zetten:
 - Vragen om advies.
 - Zich afhankelijk opstellen van jouw kijk op de zaak.
- Geruststelling boven wijsheid willen:
 - Bevestiging willen van hun verhaal, zonder eerst te onderzoeken of het verhaal klopt.
 - Oplossingen willen voor ‘het probleem’, zonder te onderzoeken of ze het juiste probleem in het vizier hebben.
 - Liever een snelle foute oplossing willen dan verdragen dat je even niet weet wat je nu precies te doen staat en dat toelaten.

Deze gedragingen zijn variaties op luiheid en gemakzucht – wat op zich niet erg is, als het jouw gesprekspartners niet zou belemmeren om zich daadwerkelijk te ontwikkelen in hun leven. Socrates zei al dat een leven waarbij men zichzelf niet onderzoekt, een mens onwaardig is (Plato, 2012).

Originelen in plaats van kopietjes

Het is goed om eerst zelf na te denken over je vraag – dus bijvoorbeeld over wat liefdevolle mantelzorg precies is (én wat het niet is), wat het belang is van een carrière of waarom overtuigingskracht zou moeten toenemen – voordat we gaan googelen bij experts *hoe* dit vervolgens allemaal te doen. Niet zozeer omdat je nooit iets van een ander aan zou mogen nemen, of omdat je zogenaamd intellectueel bezig moet zijn, maar omdat je jezelf als mens wilt ontwikkelen.

En dan kun je wel tweedehands, derdehands kennis tot je nemen, als kopietjes van wat ooit iemand misschien met grote zorg heeft opgeschreven. Maar een kopie van een kopie van een kopie is steeds slechter te lezen, terwijl het eerst zo'n helder papiertje leek. Uiteindelijk is het onleesbaar, en wat heb je er dan nog aan? Het helderdenkengesprek stimuleert messcherpe originelen te produceren in plaats van inspiratieloze kopietjes.

Wat weet je tot nu toe?

In het helderdenkengesprek blijf je weg van het aandragen van oplossingen. Je maakt het de ander goedbedoeld moeilijk, zodat hij zijn eigen aannames onderzoekt, nieuwe theorieën ontwikkelt en ervaart dat anders denken anders doen betekent.

Als jij jouw gesprekspartners op socratische wijze begeleidt, zijn zij veel beter bestand tegen de ik-heb-hulp-van-een-expert-nodig-reflex die de moderne mens doet hunkeren naar redders en goeroes. Waarom? Omdat ze hun eigen SEV ontmantelen, en wijsheid vinden en ontwikkelen. Binnen de kortste keren hebben ze jou ook niet meer nodig.



OEFENING – HEB IK HIER EIGENLIJK WEL ZIN IN?

Heb je hier eigenlijk wel zin in? In het voeren van een helderdenkengesprek boven een oplossingengesprek?

Misschien denk je wel: wat een stompzinnig idee! Zo worden de wereldproblemen nooit opgelost! Mijn hemel, zonde van mijn geld, dit boek! Of: ja, dit is precies wat ik ook altijd al dacht! Wat fijn dat ik lees wat ik zelf had willen schrijven. Of denk je: oké, aardig begin, maar ik zie nog de nodige haken en ogen als ik dit in de praktijk wil brengen. Of denk je...

In alle gevallen wil ik je uitnodigen om na te denken over de vraag: 'Zie ik mijzelf het helderdenkengesprek voeren?' Kijk naar die vraag, niet vanuit het perspectief of je dat al *kunt*, maar vanuit de

vraag of je het *wilt*. Op basis van wat je nu weet. En kijk eens kritisch naar je eigen overtuigingen:

- 1 Wellicht ben je in een bepaalde coachings- of adviesmethode geschoold, wellicht niet. Misschien ben je vooral gevormd door de gesprekken aan de keukentafel in je gezin. Dat maakt niet uit. Ga bij jezelf na met welke gesprekken in je achterhoofd jij dit boek gekocht hebt. Neem die gesprekscontext in je hoofd en maak dan de zin af:
Een gesprek is een goed gesprek wanneer ...
- 2 Ga vervolgens na welke overtuigingen van jou of jouw leermeesters (van professor tot moeder) over wat een goed gesprek is, op de proef gesteld worden door wat je nu over het helderdenkengesprek weet. En welke worden bevestigd, lijkt het nu? Schrijf maximaal drie overtuigingen op die op de proef worden gesteld. En maximaal drie overtuigingen die worden bevestigd, vanuit het helderdenkengesprek-perspectief.
- 3 Lukt het je om beide type overtuigingen te zien als tijdelijke theorie'tjes? En ze (net als de rest van dit boek) als onderzoeksmateriaal kritisch onder de te loep te nemen met de socratische technieken die je in dit boek zult tegenkomen? Zo ja, dan heb je nu niet alleen een boek over socratisch werken in handen, maar ook een kans om je eigen denken te verhelderen en aan te scherpen. Ook als je na het lezen tot de conclusie komt dat je nooit helderdenkengesprekken wilt voeren, dan nog zul je door de technieken uit dit boek op je eigen denken toe te passen, toch van het socratische instrumentarium profijt hebben gehad. Altijd winst dus!

HOOFDSTUK 2

Geloof je gesprekspartner niet, maar vertrouw hem volledig

Acht basisovertuigingen onder het helderdenkengesprek



VERHAAL VAN EEN COACHEE – IK BEN DOM!

- Karin: Ik ben dom, veel te dom voor de baan die ik nu heb!
- Ariane: Waaruit blijkt dat jij te dom bent voor je baan?
- Karin: Nou, mijn baas doet heel directief. Dat doe je natuurlijk alleen als iemand dom is.
- Ariane: Is je baas alleen directief tegen jou, of ook tegen anderen?
- Karin: Nee, ook tegen mijn collega's. Iedereen heeft er last van.
- Ariane: Dus iedereen in jouw organisatie is dom?
- Karin: Nee, zeker niet. Hoe kom je daar nou bij?
- Ariane: Doordat ik je woorden serieus neem. Jij geeft aan dat iemand natuurlijk alleen directief doet tegen de ander als die ander dom is. Je baas doet directief tegen iedereen, je. Dan zijn blijkbaar al jouw collega's dom.
- Karin: Eh... laat me even denken...

Ik sprak een paar jaar geleden met Karin, die er heilig van overtuigd was dat ze dom was. Ze verzuchtte: 'Ik ben dom, veel te dom voor de baan die ik nu heb!' We voelen natuurlijk allemaal aan dat dat niet leuk is om te denken. De geruststelling: 'Tuurlijk niet, je werkt er al vier jaar en je collega's zijn hartstikke blij met je, vertelde je net!' is zo je mond uitgevlogen. En omdat Karin ergens in de verte ook

wel weet dat ze haar baan niet helemaal onwaardig is, zegt ze: 'Ja, ik moet niet zo onzeker doen', om even later te denken: 'Ja, maar ik ben écht dom! Ook al ziet niemand dat. Echt dom! Ik kan verdomme niet eens positief denken. Ik kan ook niks.'

Je kunt Karin ook direct confronteren met haar uitspraak en haar om bewijs vragen. Dat doen we in het helderdenkengesprek. Misschien heeft ze wel gelijk en is ze veel te dom voor haar baan. Dan moet ze misschien maar snel plaatsmaken voor iemand die de baan wél aankan. Laten we dat eens onderzoeken.

Dit is een heel andere aanpak dan dat je gelijk een oordeel vormt over de situatie en bijvoorbeeld over de directieve baas van Karin denkt: wat een lul, die baas van haar. Maar dat wat jij ervan vindt, doet er niet toe. We trekken alleen de logische conclusie uit haar uitspraken dat al haar collega's dom zijn. Op die manier onderzoeken we Karins denken en niet het gedrag van haar baas. Juist doordat je Karins woorden volledig serieus neemt, kan zij horen waar het weinig hout snijdt. Een eerste kleine, ieniemienie opening in haar denken wordt gemaakt.

Uiteraard had Karin nog een heleboel andere argumenten: 'Hij corrigeert mijn werk (en dus ben ik dom)'; 'Ik voel me onzeker door hem (en dus ben ik dom)'; 'In mijn vorige baan had ik het veel meer naar mijn zin, dat was veel makkelijker (en dus ben ik dom).' Ik heb al haar argumenten serieus genomen, om bewijs gevraagd en vervolgens de conclusies die ze eraan verbond expliciet gemaakt. Tot ze op een gegeven moment in een soort verwarring naar me keek en zei: 'Dit is echt heel gek. Ik geloof dat ik begin te geloven dat ik niet dom ben. Maar dat is raar, want ik wist het zeker! En nu weet ik het niet meer!'

Precies! Daar ontstaat de mogelijkheid tot een nieuw perspectief. Zie je dat ik haar geen enkel hart onder de riem heb gestoken, niet gerustgesteld heb, niet genoemd heb dat je logischerwijs niet dom bent als je een universitaire studie afgerond hebt en in de top van een grote organisatie werkt? Zie je dat ik haar alleen heb gevraagd haar eigen argumenten te onderzoeken op houdbaarheid? Erg

houdbaar bleken haar argumenten niet. Dat was voor haar een ont-hutsende én bevrijdende ervaring. Ze geloofde haar oude gedachte niet meer, omdat ze deze eindelijk serieus had onderzocht.

Die oude Griek Socrates

Het helderdenkengesprek is geïnspireerd op het gedachtegoed van Socrates, de filosoof die van 469 tot 399 voor Christus in Athene leefde. Of althans, gebaseerd op wat we nu aannemen dat zijn gedachtegoed was. Want de beste man zelf heeft niets opgeschreven; vrijwel alles wat we van zijn gedachtegoed denken te weten, is opgeschreven door zijn leerling Plato. Volgens Plato bereikte Socrates met zijn vasthoudende manier van vragen stellen dat iemand zelf ontdekte dat zijn overtuigingen, gedachten, zijn beoordelingen van de situatie toch niet helemaal klopten. Anders gezegd: Socrates haalde de shitterige eerste versies van iemands verhaal onderuit en gaf hem de kans de tweede, derde of misschien zelfs tiende versie te formuleren.

Supervervelend zou je zeggen! Toch deed Socrates dat met het idee dat hij de ander zo een dienst bewees, dat dat moment van ‘ik weet het niet meer!’ met bijkomende onzekerheid en frustratie bijzonder nuttig is. En dat denk ik ook. Maar waaróm is dat dan nuttig?, vraag je je wellicht af. Dat is nuttig omdat je pas als je niet meer zeker weet wat je eerst dacht, bereid bent om je mening daadwerkelijk te herzien en open te staan voor nieuwe inzichten. Heel nuttig als je met een situatie zit waar je al piekerend in vastloopt. Daarom is het een fantastische mijlpaal als je gesprekspartner door al jouw vragenstellerij op een gegeven moment uitroept: ‘Nu weet ik het niet meer!’ Precies. En vanuit die ontregelde toestand kan hij opnieuw gaan kijken, met een frisse blik en oprechte nieuwsgierigheid, naar die daarnet nog vanzelfsprekende overtuigingen in zijn hoofd.

Socrates versus de sofisten

Socrates brak door zijn eindeloze vragenstellerij met zijn tijdgenoten de sofisten; de sofisten waren leraren die tegen betaling de maat-

schappelijk bevoorrechte jongens schoolden. Zij waren de eersten die een vorm van modern onderwijs aanboden. Sofisten stonden bekend om hun retoriek, het indrukwekkend kunnen etaleren van hun kennis. Ze worden in de literatuur vaak negatief afgeschilderd als betweters die last hadden van hun grote ego's. Socrates had een hekel aan de sofisten, die volgens hem halve waarheden verkochten voor veel te veel geld. Sofisten beschouwden zichzelf vooral als wijze mannen die wisten hoe de wereld in elkaar zat en dat dan aan anderen overbrachten. Net zoals onze leraren dat nu veelal in de klas doen. Of sommige coaches. Enkele consultants en dominees van de oude stempel. En sommige leidinggevendens.

De sofistieke houding is handig in het geval van kennis overdragen, maar de meeste vragen die er écht toe doen voor mensen, hebben weinig met kennis te maken. Wel alles met emoties, waarden, overtuigingen en de fundamentele vraag: 'Wat is hier het goede om te doen?' Vragen waarop de antwoorden niet zomaar te googelen zijn, vragen die door duizend mensen duizend keer anders beantwoord zullen worden. Vragen zoals: 'Waar houdt mijn verantwoordelijkheid voor mijn medewerkers op?', 'Wat is een eerlijke deal?' of 'Wat bedoel ik precies als ik zeg dat we schitteren in dienstverlening?' Bij zulke vragen heb je er meer aan zelf na te denken dan het antwoord van een externe adviseur te volgen. Socrates was de eerste filosoof die het eigen denken zo centraal stelde.

Acht basisovertuigingen

Nu we weten op welke grote schouders we staan, wat betekent dat dan voor onze gesprekken? Ik neem je mee in acht basisovertuigingen die onder het helderdenkengesprek liggen:

- 1 Iedereen heeft wijsheid in zich.
- 2 Geloof je gesprekspartner niet, maar vertrouw hem volledig.
- 3 Je gesprekspartner kan prima voor zichzelf zorgen.
- 4 Wat jij ervan vindt, doet er niet toe.
- 5 De ander begrijpen is het laatste wat je moet willen.
- 6 Het probleem is een dankbare bijzaak.
- 7 Context kost alleen maar tijd.
- 8 Het is onzin dat je het ene denkt en het andere voelt.

Basisovertuiging 1: Iedereen heeft wijsheid in zich

Dit is een radicaal positief mensbeeld. Ja, ook mensen die zeggen ‘het’ niet meer te weten – wat ‘het’ dan ook is – hebben wijsheid in zich. Ze zijn het alleen even kwijt. Daarom ben jij er als goedbedoeld-moeilijkmaker, om hen te helpen die wijsheid te hervinden. Vertrouw je erop dat de ander in staat is tot het vinden van wijsheid? Dat is een belangrijke vraag als je op deze manier wilt werken. ‘Ja’ is makkelijk gezegd. Maar gewoon niet altijd waar. En als jij de ander niet kunt vertrouwen in het vinden van zijn eigen wijsheid, is dat ook niet erg. Dan moet je alleen niet socratisch willen werken op dat moment, met die persoon.

Wat is wijsheid eigenlijk?

Het woord wijsheid is tot op dit punt in het boek al 30 keer gevallen. Het is blijkbaar een belangrijk woord. Maar wat is dat dan, wijsheid? Daar is veel over geschreven. Een uitspraak van de Indonesische Alvaro-stam die me diep geraakt heeft, is: ‘Kennis is slechts een gerucht totdat het in je botten zit.’ (Brown, 2018) Mijn definitie van wijsheid is daarop gebaseerd en luidt: ‘Wijsheid is kennis die in je botten zit.’ Kort. Krachtig. Helder.

Herken je het verschil tussen *weten* dat je gezonder moet eten als een puur theoretisch gegeven, en *weten* dat je gezonder moet eten tot in iedere vezel van je lijf? In het tweede geval ga je daadwerkelijk gezonder eten. In het eerste geval loop je vooral het risico in een continue strijd te belanden tussen dat wat je *vindt* dat je moet doen en dat wat je daadwerkelijk *doet*. Het irriteert je dat je de kennis die je hebt, niet toepast. Totdat je je kennis van je brein naar je botten hebt verplaatst en het wijsheid is geworden. Kijk, naar die beweging zijn we op zoek.

Wijsheid ontwikkel je zelf. Het is: weten wie *jij* bent, wat *jij* moet doen, in *jouw* situatie. Het goede zien en doen. Het is iets anders dan kennis. Kennis gaat over in welk jaar Shakespeare geboren is, hoe groot de omtrek van de aarde is en hoe elektrische auto’s gemaakt worden. Iedereen bezit wijsheid, maar mensen zijn soms door gebrekkig zelfonderzoek die wijsheid kwijt. Jij helpt ze in het helderdenkengesprek deze wijsheid te hervinden. De wijsheid ligt

niet altijd voor het oprapen. Het kan een pijnlijke en ingewikkelde bevalling zijn om deze wijsheid geboren te laten worden! Daar heb je kennis en kunde voor nodig als goedbedoeld-moeilijkmaker. In deel 2 – De technieken van het helderdenkengesprek vertel ik exact hoe je dat kunt doen. Eerst naar basisovertuiging 2.

Basisovertuiging 2: Geloof je gesprekspartner niet, maar vertrouw hem volledig

‘Allemaal leuk en aardig dat iedereen wijsheid in zich heeft, maar ik weet echt niet meer wat ik aan moet met dat intimiderende gedrag van mijn collega!’, riep een van mijn coachees uit, een hr-manager bij een grote zorginstelling. Het huilen stond haar nader dan het lachen. Mijn helpreflex* werd onmiddellijk getriggerd en ik dacht bijna dat ze mijn advies nodig had.

Ik wist me te vermennen om niet mee te gaan in de shitterige eerste versie van haar verhaal, maar om het helderdenkengesprek in te zetten. Mijn coachee bleek prima te weten hoe zij met intimiderende collega’s kon omgaan, maar ze wist niet of ze het gedrag van deze collega echt intimiderend vond of niet. We hebben eerst maar eens onderzocht wat dat voor haar was, ‘intimideren’. Ook daar bleek ze uiteindelijk een helder beeld van te hebben. Onzin dus, haar eerste uitspraak! Ze hoefde alleen maar herinnerd te worden aan haar eigen wijsheid.

Je hebt regelmatig mensen tegenover je zitten die onzin verkopen. Ongefundeerde uitspraken doen. Verkeerde conclusies trekken. De boel bewust of onbewust bij elkaar liegen. Zichzelf tegenspreken. Door de bomen het bos niet meer zien. Volledig de weg kwijt zijn. Geloof daarom niet automatisch wat mensen zeggen! Niet omdat mensen niet te vertrouwen zouden zijn; nee, ze hebben slechts hun SEV omarmd voordat ze goed hebben nagedacht. Jij weet dat ze tot veel beter denken en doen in staat zijn dan wat ze jou willen doen geloven. Je vertrouwt hen volledig.

* Elke Wiss (2020) omschrijft drie reflexen die je weerhouden goede vragen te stellen. De helpreflex is daar één van.

Socrates vergeleek zichzelf met zijn moeder, die vroedvrouw was. Zoals zijn moeder kinderen geboren liet worden, zo liet hij door zijn vragen wijsheid geboren worden. De wijsheid zit, net zoals het kind, al in de persoon zelf. Ook al zie je nog niks van het prachtige kind in de buik, het is er wel al. Zo kijk ik ook naar de wijsheid van mijn klanten. Ook al klinken ze in eerste instantie als een boos klein kind of een gefrustreerde narcist, daaronder zit een schat aan wijsheid. Echt.

Gedachten zijn geen natuurwetten

Ik zal het moment nooit vergeten waarop een coachee tegen me zei: 'Je hebt mijn wereld veranderd, door me te laten inzien dat mijn gedachten maar gedachten zijn. En niet de werkelijkheid.' Zij begreep dat zij zichzelf onzin had verkocht, door haar gedachten te volgen alsof ze natuurwetten waren. Alsof ze niet anders dan deze hadden *kunnen* zijn. Bullshit natuurlijk. Net als dat het bullshit is dat ik haar wereld veranderd heb: dat heeft ze zélf gedaan door zich niet meer te hechten aan haar oude gedachten.

Deze dame was na één helderdenkengesprek eigenlijk al klaar. De sessies die daarop volgden, waren 'slechts' aanscherpingen van haar gedachten, maar de belangrijkste switch had al in de eerste sessie plaatsgevonden. Namelijk, het besef dat de inhoud van gedachten niet waar *hoeft* te zijn. Als iemand dat beseft, is diegene ook bereid om zijn mening te herzien en open te staan voor nieuwe inzichten.

De ene mening is wel degelijk meer waard dan de andere

Het is sociaal wenselijk om te zeggen dat iedere mening evenveel waard is, maar is dat ook zo?

Stel je voor dat je een spelletje speelt waarbij je moet raden hoeveel knikkers er in een pot zitten. Iedereen in de kamer heeft een mening over hoeveel knikkers er zijn. Maar wiens mening is het meeste waard? Die van jou, nadat je de grootte van de pot hebt ingeschat, de grootte van de knikkers en daar een aantal logische conclusies uit hebt getrokken? Of de mening van je zoon die zegt: 'Honderd! Want dat vind ik gewoon een leuk getal.' Of die van je man, die terwijl hij naar zijn telefoon blijft kijken, zegt: 'Twintig.'

Mensen roepen tegenwoordig nogal eens: 'Dit is gewoon mijn mening.' Daarmee bedoelen ze: 'Ik ben niet bereid kritisch naar mijn eigen mening te kijken en jij moet er ook van afblijven. Ik ben liever lui dan wijs.' Daar gaan we niet in mee als we socratisch werken.

Jouw klanten zijn meestal niet gewend om hun gedachten, meningen, zelfs gevoelens kritisch te bekijken en te beoordelen op juistheid en geldigheid. Daar nodigen wij als goedbedoeld-moeilijkmakers onze gesprekspartners wel toe uit! Want daardoor is er ontwikkeling in denken, doen en voelen. En kunnen jouw klanten steeds meer vat krijgen op de werkelijkheid om zich heen, in plaats van er stuurloos in rond te dolen.

Basisovertuiging 3: Je gesprekspartner kan prima voor zichzelf zorgen

Nee, je hoeft de ander niet te redden. De waarheid is dat de ander prima voor zichzelf kan zorgen. Ja, zelfs in situaties van grote stress of diep verdriet. Reken maar, ik ken die plek uit eigen ervaring, zowel in mijn werkende als privéleven. Jij vast ook. Je rol als gesprekspartner is niet om een levenslijn uit te werpen naar de directeur, hr-manager of vader, maar om de ander te helpen zijn eigen innerlijke kompas te ontwikkelen. Sta niet in de weg van andermans wijsheid, door te geloven dat jij de sleutel tot hun succes hebt. De meta-boodschap van klassieke ik-kan-jou-helpen-gesprekken is dat de ander, de hulpvrager, het zelf niet kan (weten). Daardoor versterken die gesprekken, onbedoeld, de overtuiging van de ander dat hij hulp nodig heeft. Iemand wordt afhankelijk van de helper, in plaats van zijn eigen wijsheid te ontwikkelen. En dat is nou precies wat we niet willen.

Een organisatieadviseur zei ooit tegen mij: 'Maar wat als mijn vragen hem nog onzekerder maken?' Ja, misschien wordt jouw opdrachtgever, in eerste instantie, nog onzekerder. En dan? Dat is niet per se de bedoeling van het helderdenkengesprek, maar we gaan het zeker niet ten koste van alles proberen te voorkomen. Dat doen we vanuit de overtuiging dat alle emoties informatie zijn. Daar kun je van leren, en wijzer van worden. En de ander kan dat prima aan.

In het helderdenkengesprek ga je uit van de geestelijke gezondheid van de ander. We zijn geen psychiaters die zieke mensen behandelen. Als je dat tot je laat doordringen, weet je dus ook dat de ander uit vrije wil deelneemt aan het gesprek en ook uit vrije wil eruit kan stappen. Zeker als je socratisch werk toepast in een coachrelatie kan ik daar niet genoeg de nadruk op leggen. Gun de ander juist wat pittige gesprekken, omdat wijzer worden nu eenmaal niet altijd makkelijk is.

Basisovertuiging 4: Wat jij ervan vindt, doet er niet toe

Het socratisch werk is een prachtige oefening in nederigheid. Als je ervan uitgaat dat de wijsheid in de ander zit, is het vrij onzinnig om er als gesprekspartner een eigen ideologie op na te houden over wat hier het goede, juiste enzovoort zou zijn. Dus is het ook onzinnig om je eigen denkbeelden in te willen brengen in het gesprek, vermomd als goedbedoeld advies. Wat jij ervan vindt, doet er gewoon niet toe.

Zelden breng jij als coach of adviseur je eigen verhaal in omdat die ander dat daadwerkelijk nodig heeft; meestal doe je dat omdat het nou eenmaal heel lekker voelt. Over jezelf vertellen, je eigen standpunt inbrengen, laten merken hoe jij in de wedstrijd zit, levert je dopamine op volgens Harvard-onderzoekers Diana Tamir en Jason Mitchell (2012). En dopamine zorgt voor een lekker gevoel. Logisch dat we onze eigen overtuigingen willen ventileren, van de daken schreeuwen of verpakken als steunbetuiging of manier om te verbinden. De vraag die je je echter moet stellen, voordat je over jezelf en jouw kennis gaat praten, is: 'Helpt mijn dopamineverslaving mijn gesprekspartner?'

Je hebt misschien een helder antwoord voor jezelf over wat succesvol ondernemen is, waarom Hanneke ontslagen moet worden of wanneer jij zonder vlietschaamte van Rotterdam naar Brussel kunt vliegen. Of niet. Een dergelijk antwoord heb je in ieder geval niet voor je gesprekspartner. Ik kreeg als beginnend coach iemand langs die zich afvroeg: 'Mag ik mijn diploma vervalsen?' Geen idee. Dat

antwoord is niet aan mij. Probeer je coachee niet de juiste richting op te laten denken, in wat jij dan als juist zou bestempelen. Je bezit niet meer wijsheid over andermans leven dan diegene zelf. Nooit.

Wil dat zeggen dat je altijd met iedereen socratisch moet werken? Natuurlijk niet. Daarover meer in hoofdstuk 11, De socratische pet op.



BONUSMATERIAAL

Wil je weten wat het uiteindelijke antwoord was van de coachee op de vraag: 'Mag ik mijn diploma vervalsen?' Dat doet er echt niet toe voor jou als goedbedoeld-moeilijkmaker. Wat er wél toe doet, is hoe haar onderzoek deze coachee wijzer heeft gemaakt over zichzelf. Ben je daar benieuwd naar? Kijk dan op www.denkplaats.nl/bonus naar de video van 2 minuten waarin ik je vertel wat het de coachee opgeleverd heeft deze vraag te onderzoeken. Ik kan je voorspellen dat het anders is dan je nu denkt.

Basisovertuiging 5: De ander begrijpen is het laatste wat je moet willen

Wanneer komen er meer scherpe vragen in je op? In de situatie waarin je de ander perfect begrijpt? Of in de situatie waarin je naar de ander luistert en geen hout snapt van wat hij roept? Ik gok in het tweede scenario. Daarom is het zo belangrijk dat je er niet naar streeft om de ander te begrijpen als je socratisch werkt: dan verdwijnen je vragen als sneeuw voor de zon. En heb je dus geen gereedschap meer om de ander liefdevol te ontregelen.

Als je levensveranderende gesprekken wilt voeren, is het van het grootste belang dat je als een scherp, verwonderd kind luistert en alles wat de ander zegt bevraagt. Hoe komt je gesprekspartner anders tot levensveranderende inzichten? Dat gebeurt in ieder geval niet door hem in zijn denkgroef te bevestigen. Het vergt lef de ander niet te begrijpen en het hem goedbedoeld moeilijk te maken met je vragen. Dat kan hoogst irritant zijn, namelijk.

Zo zei ooit een ondernemer tegen me: ‘Het is natuurlijk logisch dat ik stress heb, nu onze grootste opdrachtgever wegvalt komend jaar.’ Je zou je onmiddellijk kunnen identificeren met zijn stress en zeggen: ‘Wat rot, ik snap dat je daar wakker van ligt.’ Je kunt ook zeggen: ‘Waarom is het logisch om daar stress van te krijgen?’ Dat was mijn reactie. Nadat mijn gesprekspartner in eerste instantie grote ogen opzette die leken te roepen: ‘Ariane, snap je nou werkelijk niks?’, bleek deze eerste vraag van mij een ingang tot een helderdenkengesprek over hoe hij zijn autonomie volledig was kwijtgeraakt in zijn bedrijf. Dat gesprek heeft hem er mede toe bewogen zijn bedrijfsmodel totaal anders in te richten.

Volgens de Duitse filosoof Arthur Schopenhauer moet je aan twee voorwaarden voldoen om je denken te verdiepen. Ten eerste heb je de moed nodig om alles te durven bevragen. Ten tweede moet je in staat zijn om het vanzelfsprekende op het spoor te komen en dit vervolgens te problematiseren.*

Waar Schopenhauer voor pleit, is precies wat jij in het helderdenkengesprek doet. Je hebt de moed het vanzelfsprekende te bevragen. Dat vanzelfsprekende op het spoor komen is nogal moeilijk, omdat het vanzelfsprekende logischerwijs niet opvalt. Daarom moet je de ander *actief* niet willen begrijpen, zodat je het vanzelfsprekende kunt gaan zien – en bevragen. Alleen dan ontstaat er verandering.

Basisovertuiging 6: Het probleem is een dankbare bijzaak

Socrates vond het belangrijker dat zijn gesprekspartners hun vertrouwen in hun eigen denkvermogen verstevigden, dan dat zij een antwoord vonden op de vraag die besproken werd. Kortom: intellectuele autonomie was het belangrijkste doel.

* Kamphuis (2023). In dit citaat is ‘filosoferen’ vervangen door ‘denken verdiepen’.

Dit is ook het geval als je met iemand een helderdenkengesprek voert. Aanleiding voor een gesprek is altijd een of ander probleem van je gesprekspartner. Te veel nachten met slechte slaap en te veel dagen met verstoorde verhoudingen of andere kwesties die de ander niet lekker zitten. Logischerwijs wil hij daarvan af. Je gesprekspartner komt vaak ook van zijn oorspronkelijke klacht af, maar niet doordat jij met een slim advies komt. Hij komt van zijn klacht af doordat hij leert om dieper, helderder, nieuw te denken. Zo verschaft hij zichzelf oplossingsmogelijkheden die hij vóór het gesprek niet bedenken kon. Of hij kan zichzelf op een nieuwe wijze verzoenen met de situatie, omdat hij heeft ontdekt dat hij er op een andere manier naar kan kijken.

Wat is er precies gebeurd in het gesprek? De externe situatie is niet veranderd, maar hoe jouw gesprekspartner erover dacht wél. Je gesprekspartner mag het probleem dankbaar zijn, want precies dát gaf hem de mogelijkheid om beter te leren denken. Te snappen wat er hier precies speelt, wat hem wel en wat niet aan het hart gaat en hoe de situatie hem beïnvloedt.

Je eigen adviseur zijn

Het leuke is dat ik in een serie gesprekken met klanten vaak een verschuiving zie van hun oorspronkelijke vraag: 'Help me met dit probleem' naar 'Leer mij jouw vraagtechnieken, zodat ik mezelf kan bevragen.' Dat is wat mij betreft precies waar het om gaat. Het vertrouwen dat de ander ontwikkelt om zichzelf te kunnen en willen bevragen. En daarmee sterker staat in een wereld vol complexe vraagstukken en uitdagingen.

Als je in een gesprek niet kunt leunen op de expertise, zelfs niet op begrip of goedkeuring van de ander, word je automatisch gedwongen jezelf te vertrouwen. Je wordt gedwongen je eigen adviseur te zijn. Die ontwikkeling is precies wat je als goedbedoeld-moeilijk-maker de ander gunt.

Ik ben streng; breng jezelf niet in als je socratisch werkt. Vermijd elk begrip, goedkeuring, troost, advies en alles wat in de categorie 'ik herken wat je zegt' valt. Dan leren jouw klanten hun eigen onder-

zoek serieus te nemen en steeds betere onderzoekers te worden. Je moet iemand geen vis geven, maar leren vissen, zoals het oude spreekwoord luidt.

Basisovertuiging 7: Context kost alleen maar tijd

Herken je dit? Je collega komt naar je toe met een dilemma. Je gaat je collega vragen stellen die jou helpen de situatie te overzien. Waarom doe je dat? Waarschijnlijk omdat je denkt die vragen nodig te hebben om daarna je collega als expert te kunnen adviseren. Daarmee zet je je gesprekspartner niet aan het denken, maar zet je jezelf als verantwoordelijke op de stoel voor de oplossing die er straks moet liggen. Deze neiging komt voort uit: a) een gebrekkig vertrouwen in dat de wijsheid *daadwerkelijk* in de ander zit, en b) de overtuiging dat je eerst de context moet begrijpen om de ander te kunnen helpen.

De woorden van de ander in het hier-en-nu geven meer dan genoeg informatie

Het socratisch coachen neemt taal heel serieus: in de taal die je gesprekspartner aandraagt, zit alle informatie die je nodig hebt om mee te werken. Daar bedoelen we mee dat we gericht zijn op de (lichaams)taal in het hier-en-nu boven het willen begrijpen van context en geschiedenis, zoals veel coaches en adviseurs gewend zijn te doen. We gaan dus niet allerlei informatie opvragen die ons zou kunnen helpen de situatie te overzien, om daar vervolgens een slim advies of analyse over te geven.

Stel, je klant heeft de vraag: ‘Hoe begeleid ik mijn mensen in deze transitie?’, dan zijn veel adviseurs geneigd te vragen om wat voor transitie het gaat, hoeveel mensen erbij betrokken zijn, welke functie de ander heeft, wat er tot nu toe al geprobeerd is en wat het eindresultaat van de transitie moet zijn. Dat zijn vragen van de vakman die een oplossing uit zijn gereedschapskist tovert. Niet van jou als goedbedoeld-moeilijkmaker. In die rol stel je vragen als: ‘Wat is begeleiden?’, ‘Wat maakt die mensen van jónú?’, ‘Is het mogelijk mensen te begeleiden in transitie?’, ‘Waarom moeten mensen begeleid worden?’ en ‘Deze transitie?’ De vragen liggen voor het oprapen, ze komen voort uit wat je gesprekspartner aandraagt.

Dit is radicaal anders dan veel andere methoden. Als socratisch professionals voegen we geen kennis toe over organisaties, (persoonlijk) leiderschap of hoe je gezond oud wordt. Je werkt met de woorden die de ander je geeft en daar ga je goedbedoeld moeilijk over doen. De woorden van je gesprekspartner kritisch bevragen zorgt ervoor dat het denken uit zijn eigen groef getild wordt en dat er nieuwe mogelijkheden ontstaan. Dat is precies wat je wilt.

Basisovertuiging 8: Het is onzin dat je het ene denkt en het andere voelt

Verstand en gevoel spreken elkaar nooit tegen. Denken en voelen staan namelijk niet los van elkaar, maar zijn nauw met elkaar verbonden. ‘Verander hoe je je voelt, door de manier waarop je denkt te veranderen’, zegt onder anderen psycholoog Christine Padesky (1995). Als je bijvoorbeeld denkt: ‘Wat een fantastische workshop hebben we net verzorgd!’, dan is het vrijwel onmogelijk om je daar niet gelijk trots, blij en ontspannen bij te voelen.

Als je zegt (wat ik in veel gesprekken hoor): ‘Ik wéét dat ik hier niet verantwoordelijk voor ben, maar toch vóélt dat niet zo’, dan leggen we dat in het socratisch werk niet uit als een verschil tussen denken en voelen, maar als een situatie waarin je twee tegenstrijdige gedachten hebt, die twee verschillende gevoelens oproepen. Namelijk:

- 1 Ik ben hier verantwoordelijk voor – met bijbehorend gevoel.
- 2 Ik ben hier niet verantwoordelijk voor – met bijbehorend gevoel.

Je onderzoekt in het helderdenkengesprek beide gedachten, neemt ze beide even serieus.

Hoezo moet je je gevoel volgen?

Door je verwarrende gemoedstoestand te zien als een situatie met twee tegengestelde gedachten voorkom je een vals onderscheid tussen hoofd en hart. Of verval je niet in de clichématige uitspraken als ‘Je moet altijd je gevoel volgen’. Hoezo moet je *altijd* je gevoel volgen? Als ik iedere keer dat ik me bijvoorbeeld miskend voelde, mijn gevoel zou hebben gevolgd (lees: mijn meest destructieve gedachte), dan had ik nu geen echtgenoot meer. En geen hernieuwde fijne samenwerking met mijn ex-zakenpartner.

In het helderdenkengesprek nodigen we mensen keer op keer uit afstand te nemen van de golf van emotie die hen soms ongewild voortstuwt, om adem te halen en zichzelf en hun overtuigingen te bevragen. Je wordt geen slachtoffer meer van je emoties, maar je emoties worden een belangrijke informatiebron voor (zelf)kennis, voor wijsheid. Let wel: ik zeg niet dat je gevoel er niet toe doet, of niet belangrijk is. Helemaal niet. Ik zeg wél dat je gevoel blind volgen vaak meer kapotmaakt dan je lief is. Het concept *Temptation Island** is daarop gebaseerd.

Gevoel is niet *per se* een goede raadgever, omdat gevoel voort kan komen uit onzin die mensen zichzelf verkopen. Die sev's van onze gesprekspartners nemen we als liefdevolle ontregelaars kritisch onder de loep.



OEFFENING – WAT BEWEERT ARIANE EIGENLIJK?

Je hebt in dit hoofdstuk gelezen welke acht basisovertuigingen onder het helderdenkengesprek liggen. Zoals ik het verhaal van mijn gesprekspartners niet meteen geloof, nodig ik jou ook uit om niet automatisch met mijn verhaal mee te gaan, maar heel bewust op zoek te gaan naar de zinnen in de tekst waarvan je denkt: 'O ja, is dat zo? Zou het ook anders kunnen zijn?'

Het is goed om niks van wat ik in dit boek zeg voor lief aan te nemen, maar jezelf te trainen in het kritisch proeven van wat je leest (en hoort!). Een belangrijke vaardigheid die je nodig hebt in socratisch werken. Daarom deze oefening.

* Programma dat van de tv is gehaald, nadat het talloze relaties heeft verwoest, door mensen te bespelen op hun gevoelens. In *Temptation Island* testen koppels hun relatie. Ze gaan naar een mooi eiland, waar ze apart worden gezet. Daar ontmoeten ze aantrekkelijke mensen van het andere geslacht: de verleiders. Het doel is om te kijken of deelnemers trouw kunnen blijven aan hun partner. Natuurlijk niet. De programmamakers doen er alles aan om de deelnemers niet meer helder te laten denken.

- 1 Kies uit dit hoofdstuk, of uit de volgende hoofdstukken als je lekker door wilt lezen, drie uitspraken die er voor jou op de een of andere manier uitspringen. Omdat je het er hartgrondig mee eens bent, of het juist totale onzin vindt wat er staat. Omdat de zin je blij maakt of juist boos of geërgerd.

- 2 Onderwerp de uitspraken waar je het hartgrondig mee **eens** bent, waar je blij van wordt of die je op een andere manier positief ontvangt aan de volgende drie vragen:
 - Wat zou er verloren gaan als deze uitspraak niet waar zou zijn? Oftewel: waar hecht jij aan?
 - Wat zou het opleveren als deze uitspraak niet waar zou zijn? Dit is vast een moeilijke vraag, omdat je het helemaal met de uitspraak eens bent. Probeer voorbij je eigen vaste aannames en denkbeelden te komen, en te kijken wat er mogelijk wordt als je die loslaat.
 - Welk praktisch experiment zou je kunnen bedenken waaruit zou blijken dat de uitspraak toch onjuist is? Voer dat uit en kijk wat het oplevert.

- 3 Onderwerp de uitspraken waar je het hartgrondig mee **oneens** bent, boos van wordt of die je op een andere manier negatief ontvangt, aan de volgende drie vragen:
 - Wat is het ergste wat er zou gebeuren als deze uitspraak waar zou zijn? Oftewel: waar ben je bang voor?
 - Wat zou het opleveren als deze uitspraak waar zou zijn? Dit is vast een moeilijke vraag, omdat je het helemaal niet met de uitspraak eens bent. Probeer voorbij je eigen vaste aannames en denkbeelden te komen, en te kijken wat er mogelijk wordt als je die loslaat.
 - Welk praktisch experiment zou je kunnen bedenken waaruit zou blijken dat de uitspraak toch juist is? Voer dat uit en kijk wat het oplevert.

Over Ariane

Keynotespeaker. Trainer. Coach.
Moeder. Echtgenote.
Ondernemer.

Ik stel rake vragen aan iedereen die durft te denken: van boardroom-dilemma's tot persoonlijke vraagstukken.

Ik ben in 1973 geboren, in het Westlandse dorp Monster, als dochter van een huisarts en een plastisch chirurg en als zus van een oudere broer. Als jong kind sloop ik al de wachtkamer van mijn moeders huisartsenpraktijk in om daar te luisteren naar het gebabbel van patiënten en hun hier en daar een rake vraag te stellen, vanuit mijn verwondering over en nieuwsgierigheid naar het leven.

Na mijn middelbare school heb ik me geschoold als theaterdocent, cultuurwetenschapper, systemisch adviseur, filosofisch practicus en socratisch gespreksleider. Vanuit al deze achtergronden heb ik steeds meer kennis opgedaan over het menselijke denken en doen.

De eerste twintig jaar van mijn carrière werkte ik in de culturele sector, onder andere als mt-lid en toezichthouder bij diverse culturele instellingen. Door de jaren heen kreeg ik een steeds grotere liefde voor ingewikkelde samenwerkingsvraagstukken en de rol van het goede gesprek hierin. Vanuit die interesse richtte ik in 2017 Denkplaats op – bureau voor praktische filosofie en systemische interventies. Er zijn verschillende bureaus die zich met training

en coaching bezighouden. Maar er zijn er niet veel die werken vanuit de praktische filosofie: het zoeken naar wijsheid in complexe problemen. En nog minder bureaus werken vanuit de combinatie tussen praktische filosofie, systeemdenken, helderheid, scherpste, resultaatgerichtheid en humor.

Op www.denkplaats.nl vind je alle informatie over de lezingen en trainingen die ik geef, en natuurlijk ook over de mogelijkheden om je als team of individu door mij te laten begeleiden. Je kunt je daar ook inschrijven voor mijn nieuwsbrief met iedere maand nieuwe denkstof, inspirerende artikelen en de agenda met wat er de komende tijd te doen is op het gebied van helder denken en heldere vragen stellen.

GELOOF JE GESPREKSPARTNER NIET, MAAR VERTROUW HEM VOLLEDIG

Hoe doorbreek je de denkpatronen van je gesprekspartners? Hoe voer je een gesprek dat de ander, van opdrachtgever tot coachee, van collega tot trainingsmaatje, nooit meer zal vergeten? Begrijp de ander niet, maar stel de juiste vragen. Vragen die van een gewoon gesprek een levensveranderend gesprek maken.

In dit boek lees je hoe je je gesprekspartners helpt hun halve waarheden voor echte wijsheid in te ruilen. Maar dat gaat niet zonder slag of stoot. Kies voor een gesprek waarin je het de ander goedbedoeld moeilijk maakt: dat is confronterend, ontregelend en supereffectief.

Ariane van Heijningen vertaalt eeuwenoud socratisch gedachtegoed in heldere vragen en denktechnieken. Ze breekt daarbij met heilige huisjes in gespreksvoering, zoals je proberen te verplaatsen in de ander en oplossingen aandragen. Ze gaat in tegen de ik-heb-hulp-van-een-expert-nodig-reflex, die ons doet hunkeren naar levens- en organisatiegoeroes. *Goedbedoeld moeilijk maken* laat zien hoe je de ander helpt om helder te denken. Want als je helder denkt, kun je je eigen adviseur zijn. Dit boek is bestemd voor coaches, adviseurs, leiders, professionele en recreatieve vragenstellers; iedereen die het lef heeft de ander liefdevol te ontregelen.



ARIANE VAN HEIJNINGEN is spreker, trainer en coach met diepgaande kennis over het menselijk denken en doen. Ze stelt rake vragen aan iedereen die durft te denken: van boardroomdilemma's tot persoonlijke vraagstukken. Ze is oprichter van Denkplaats – bureau voor praktische filosofie en systemische interventies.

'Ariane laat het socratisch gesprek tot leven komen met concrete voorbeelden en heldere uitleg, waardoor de waarde en toepasbaarheid van dit geweldige instrument voor iedereen duidelijk wordt.'
– Mark Tuitert, Olympisch kampioen schaatsen, ondernemer, spreker, schrijver

'Dit boek is een prachtige gereedschapskist.'
– Elke Wiss, schrijver van *Socrates op sneakers*

