

OPEN DEUREN INTRAPPEN

Als coach loop je regelmatig tegen grenzen op. Grenzen bij de coachee, aan jouw stijl/methode en in jezelf. Vaak resulteert dat in onvrede over de bereikte resultaten. Dan kunnen vragen ontstaan als: "Wat doe ik verkeerd?" en "Hoe kan ik het anders doen?" In dit artikel laten we u zien wat Dynamische Oordeelsvorming® in dat geval kan doen en welke meerwaarde het voor u als coach, de coachee en het coachingsproces heeft. Mogelijk kunt u er grenzen mee verleggen of, als u (nog) geen grenzen ervaart, er gewoon vanuit nieuwsgierigheid uw repertoire mee uitbreiden.

Onder coachen verstaan wij de verzorging van het proces dat zich afspeelt tussen de coach en de coachee. Daarbij staat de coachee met zijn behoefte centraal; het vinden van een antwoord op een persoonlijke ontwikkelingsvraag. De coach verzorgt een proces dat de coachee stimuleert zelf tot conclusies en besluiten te komen. Dit vereist een vertrouwensrelatie. Om die te ontwikkelen of te ondersteunen kunt u Dynamische Oordeelsvorming® toepassen.

Het model voor Dynamische Oordeelsvorming® (zie kader), beschrijft het proces dat zich in en tussen mensen afspeelt als zij met elkaar communiceren. Essentieel daarin zijn:

- het startpunt is een persoon (of groep) met een vraag/probleem;
- het proces is een voortdurend, sterk wisselende, niet-voorspelbare beweging, die zich afspeelt tussen analyse (verleden) en oplossing (toekomst), waarnemen (feiten) en denken (begrijpen/opvattingen), en willen (doelen) en handelen (middelen);
- het proces eindigt als de persoon (of

groep) tot een bevredigend inzicht/bevredigende oplossing is gekomen.

Kennis van dit proces stelt u in staat het proces bij uzelf, bij anderen en in de communicatie tussen u en anderen te herkennen en bewust te beïnvloeden.

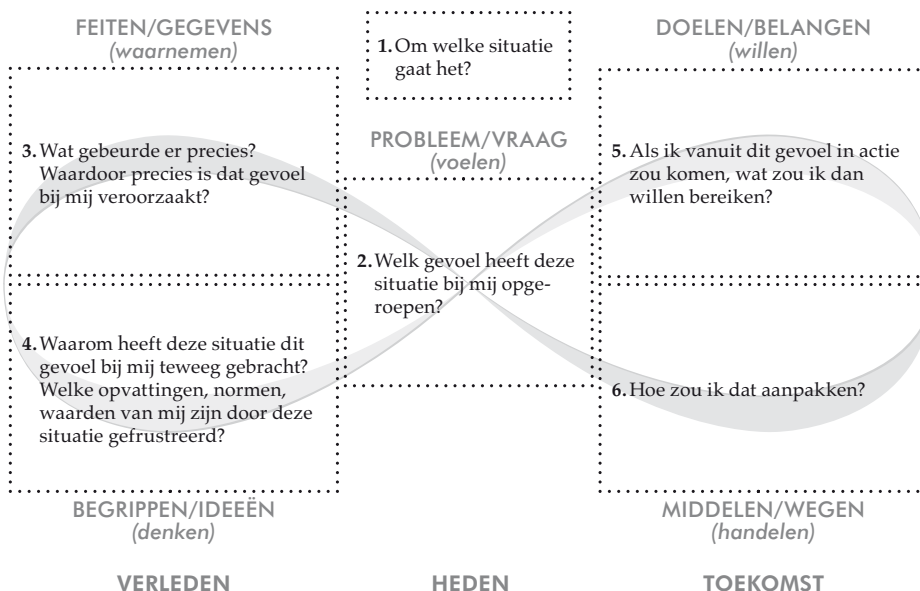
Het model beschrijft zowel het proces dat zich *tussen* de coachee en de coach afspeelt, als het proces dat zich *in* de coachee en *in* de coach zelf afspeelt. Dat maakt het nuttig voor de coach om het coachingsproces effectiever en efficiënter te laten verlopen. Maar bovendien kunnen zowel coach als coachee het ook hanteren voor zelfreflectie, een vorm van zelfcoaching, met de naam Introvisie. Introvisie houdt in dat men zichzelf vanuit het model van Dynamische Oordeelsvorming® gericht een aantal vragen stelt, zoals in het volgende schema.

Lezers die hiermee ervaring willen opdoen, kunnen de volledige instructie via de website van stichting Dialoog downloaden: www.introvisie.net



Vraag als boei voor sturing

Format Model Dynamische Oordeelsvorming ®



Meerwaarde voor de coach

Coaches die met Dynamische Oordeelsvorming® werken, geven aan dat dit concept voor hen zowel voor, tijdens als na een coachingsgesprek meerwaarde heeft.

Vooraf:

- "Als ik bij een te voeren gesprek spanning of onzekerheid ervaar over de vraag of de persoon van de coachee, pas ik Introvisie toe. Dat geeft me rust, doordat ik inzicht in mijn eigen spanning/onzekerheid krijg. Daardoor ga ik met meer zelfvertrouwen en onbevangenheid het gesprek in."

Tijdens:

- "Ik leg bij het verkennen van de coachingsvraag het model op tafel. Ik laat daarmee het proces zien waar we samen

aan werken. Ik doe in zekere zin afstand van macht. Er komt meer gelijkwaardigheid in het gesprek. Het is meer samenwerken. Beiden ervaren we dat als zeer plezierig."

- "Mijn kennis van het oordeelsvormingsproces voorkomt dat ik inhoudelijk word meegezogen in het verhaal van de coachee. Ik kan beter mijn professionele afstand en objectiviteit bewaren."
- "Het model stelt mij in staat nu veel gerichtere samenhangende vragen te stellen. Dat versnelt het proces enorm."
- "Ik ben mij bewuster van het oordeelsvormingsproces dat zich tijdens het gesprek in mijzelf voltrekt. Daardoor kan ik mijn eigen oordelen beter terughouden en

aangesloten blijven op het oordeelsvormingsproces dat zich in de coachee afspeelt."

- "Ik kan in het coachingsgesprek beter de regie houden zonder (te) sturend te zijn."

Na:

- "Als ik ontevreden ben met het resultaat van een coachingsgesprek of twijfel heb bij mijn eigen werkwijze, pas ik Introvisie toe. Dat geeft mij inzicht in mijn probleem, en uitzicht op een oplossing. Ik werk eigenlijk voortdurend aan mijn verdere professionele ontwikkeling als coach."

Meerwaarde voor de coachee

Een coach die zelf ervaring heeft opgedaan



met Introvisie kan deze methode tegen het einde van een op Dynamische Oordeelsvorming® gebaseerd coachingstraject heel gemakkelijk aan de coachee uitleggen en als zelfcoachinginstrument meegeven. Een coachee die zaken deed met China zond zijn coach (met een knipoog) de volgende e-mail: "Bedankt voor het coachingsgesprek. De methode (Introvisie) werkt! Ik zal de Chinezen de werkwijze aanprijzen. Aantrekkelijke markt!"

Ideaaltypisch profiel

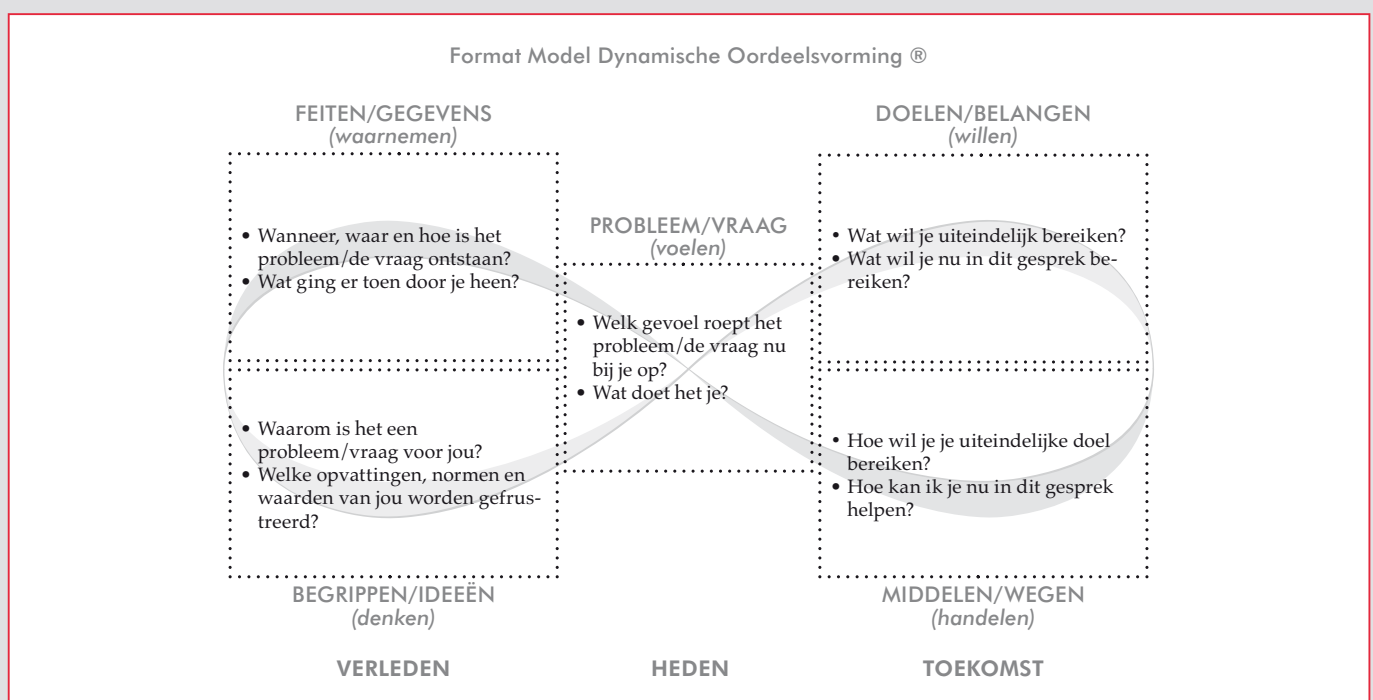
Voor een coachingsproces op basis van Dynamische Oordeelsvorming bestaat een ideaaltypisch profiel. Dat ziet er als volgt uit:

Probleemverkenning

Een coachingsproces begint met een probleemverkenning/intake. Daarbij staat de vraag van de coachee centraal. Die vraag blijkt veelal een onhandig verwoorde diepere behoefte te zijn. Achter een vraag schuilt altijd een tekort en de behoefte daarin te voorzien. Dit uit zich als een spanning, een gevoel. Als het gaat om een vraag naar inzicht/kennis (denken) is dat gevoel interesse; als het gaat om een besluit/oplossing (willen) is het meer beklemming. De vraag (en de daaraan ten grondslag liggende spanning) fungeert als *starter* voor het coachingsproces. Via de probleemverkenning gaat de coach terug naar het ontstaansmoment van de vraag,

het moment van frustratie, de ervaring van onbekwaamheid. Hij komt dus dichterbij de werkelijke behoefte van de coachee. De coach doet dat door vanuit het model van Dynamische Oordeelsvorming® een aantal gerichte vragen te stellen, de antwoorden vanuit het model te ordenen en voor de coachee samen te vatten.

Met de, vanuit het model geordende, samenvatting toetst de coach of hij de coachee goed heeft begrepen. Zo nodig corrigeert de coachee. Een goede samenvatting heeft grote invloed op de coach – coachee relatie; de coachee voelt zich gezien, gehoord en begrepen. Zijn vertrouwen in de coach neemt toe. Een goede probleem-





verkenning heeft drie effecten: er ontstaat verbinding, de coachee komt dichterbij zijn werkelijke behoefte en de coach is beter in staat te beoordelen of hij wel de juiste persoon is voor deze coachingsbehoefte of dat hij moet doorverwijzen.

Het eigenlijke coachingsgesprek

Na de probleemverkenning begint het eigenlijke coachingsgesprek. De vraag fungeert in deze fase als *motor* voor het proces. Zolang de spanning achter de vraag niet is opgeheven door een bevredigend antwoord/bevredigende oplossing, levert zij de energie om verder te gaan. In het begin van het coachingsgesprek stelt de coach voornamelijk verdiepende vragen vanuit het model van Dynamische Oordeelsvorming®. Daarmee stimuleert hij de coachee tot zelfonderzoek en het zelf komen tot een conclusie en oplossing. De coach kan dit proces aanzienlijk versterken en versnellen als hij zo nu en dan samenvat, en de coachee aanzet zelf de balans op te maken. Hij kan dit doen door te vragen: "Hoe ver ben je nu met het beantwoorden van je coachingsvraag?", "Hoe zou jij je vraag nu verwoorden?"

Ook als het gesprek in details dreigt te verzanden of door wijdlopingheid oeverloos wordt, kan de coach terugkeren naar de vraag. Daarmee houdt hij het gesprek op koers en helpt de coachee weer bij de essentie te komen. De coachingsvraag fungeert dan als *boei* en *anker* voor sturing van het gesprek.

Als de coach merkt dat de coachee op de goede weg is, kan hij met kettingvragen het proces enorm versnellen. Een kettingvraag is een vraag die voortkomt uit het antwoord

op de vorige vraag. In deze fase is het van belang dat de coach eigen conclusies en adviezen terughoudt. Daarvoor is de tijd pas rijp als de coachee weet wat hij wil en zijn doel onder woorden kan brengen.

Slotfase

Als de coachee weet wat hij wil, komt het accent op de middelenvraag te liggen: "Hoe ga je dat exact bereiken?" De coach kan nu, indien door de coachee gewenst, volop tips en oplossingen aanreiken. Omdat de coachee in dit stadium weet wat hij wil, is deze ook in staat om de suggesties van de coach vanuit inzicht in zichzelf en zijn probleem op waarde te schatten. Toch dient de coach dit van tevoren wel nadrukkelijk af te tasten om de autonomie en eigen verantwoordelijkheid van de coachee te blijven respecteren.

Evenals de start wordt ook het *eindpunt* van het coachingstraject door de vraag bepaald. Het traject is klaar als de coachee een bevredigend antwoord heeft gekregen op zijn vraag. Op dat moment is de 'interesse' of de 'beklemming', die aan de vraag/het probleem ten grondslag lag, niet meer werkzaam als motor. De vraag heeft zich dan tot een, voor de coachee bevredigend, antwoord getransformeerd.

Toch kan de coach nog een stap verder gaan als de coachee daarvoor in is. De coach kan het coachingsproces afsluiten door te vragen welke concrete acties de coachee hoe en wanneer gaat ondernemen. Hoe concreter de coachee dit kan aangeven, des te groter de kans dat hij daadwerkelijk in actie komt.

Wij hebben hier het ideaaltypische proces van coachen als een faseproces beschreven.

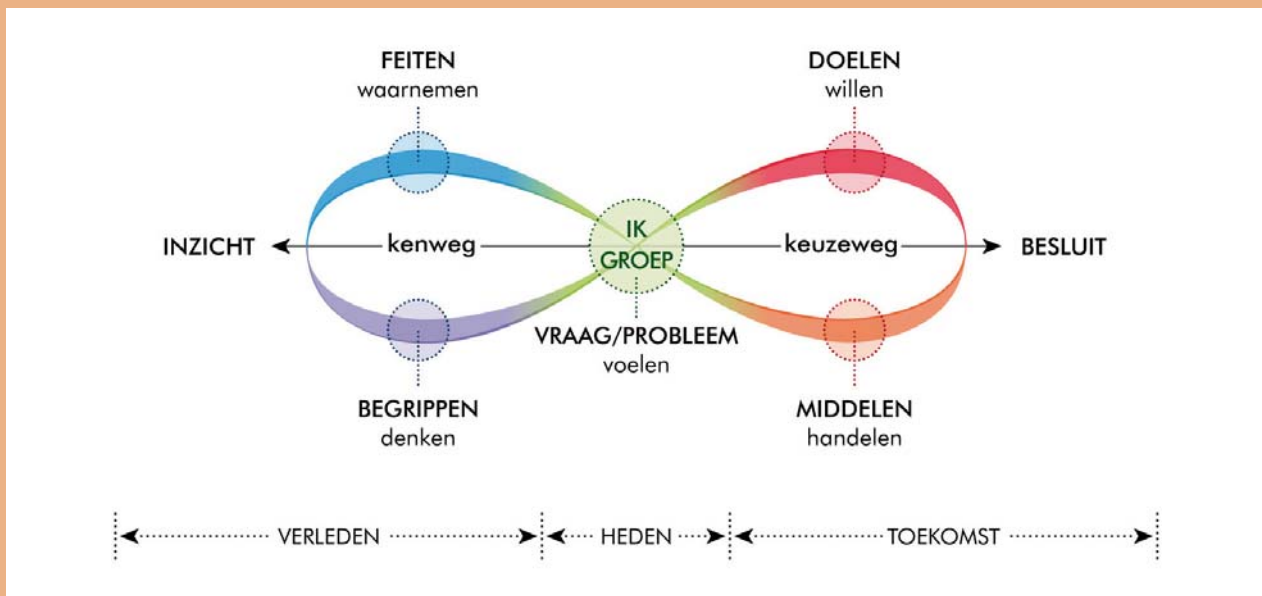
De fasen geven slechts dominanties aan. In werkelijkheid verloopt het proces natuurlijk veel dynamischer. Vaak blijkt dat even terugschakelen naar een eerdere fase nodig is. Coachen op basis van Dynamische Oordeelsvorming® werkt Ik-versterkend. Een coachee bracht dat zo onder woorden: "Het gesprek heeft bij mij voor een andere houding gezorgd; het zijn niet zozeer de technieken (de kunstjes) maar het is meer een andere geestelijke houding waardoor ik mij sterker ben gaan voelen en daar ook naar handel."

Bewust coachen op basis van Dynamische Oordeelsvorming® vraagt van de coach dat hij het model kan hanteren als waarnemings- en als interventiemodel, en gericht vragen stelt vanuit het model. De grondlegger van Dynamische Oordeelsvorming® Lex Bos (1925-2006) zei ooit: "Het model is gênant eenvoudig. Je trapt vier open deuren in (Feiten, Begrippen, Doelen en Middelen) en je hebt het. Het onder de knie krijgen is echter irritant lastig."

Martin van den Broek is trainer/adviseur/coach. Hij is oprichter van de stichting Dialoog ter bevordering van Dynamische Oordeelsvorming® en maakt deel uit van de coachpool voor topambtenaren van het management development bureau van het Rijk, de Algemene Bestuursdienst (ABD). www.dialoog.net en www.broekta.nl

Ruud Spaargaren werkt zelfstandig vanuit zijn eigen Bureau Weerzien en heeft brede ervaring in individuele biografische loopbaancoaching. Ook begeleidt hij groepen medewerkers in het traject "Zelfsturing in je loopbaan". Daarnaast verzorgt hij vele trainingen en is adviseur voor organisaties.

Het model voor Dynamische Oordeelsvorming® is gebaseerd op het proefschrift Oordeelsvorming in groepen. Polariteit en ritme als sleutel voor ontwikkeling van sociale organismen (Wageningen 1974).



Vraag/probleem:

Een oordeelsvormingsproces start altijd in het heden met een vraag of probleem van een individu of een groep. Heeft een relatie met ons voelen.

Kenweg:

De vraag/het probleem kan haar/zijn oorsprong vinden in interesse en op inzicht zijn gericht. We begeven ons dan op de kenweg. Heeft een relatie met het verleden.

Feiten:

Alle concrete, harde feiten, gegevens, informatie, ervaringen, zintuiglijke waarnemingen enzovoort. Heeft een relatie met ons waarnemen.

Begrippen:

Denkbeelden, visie, normen, waarden, theorieën enzovoort. Kortom: het referentiekader van waaruit wij betekenis aan de feiten geven. Heeft een relatie met ons denken.

(Voorlopig) inzicht:

Het op dit moment voor ons in deze situatie bevredigende inzicht als resultaat van de wisselwerking (dialogoog) tussen Feiten (waarnemen) en Begrippen (denken).

Keuzeweg:

De vraag/het probleem kan haar/zijn oorsprong vinden in verantwoordelijkheid/beklemming en gericht zijn op een oplossing, besluit of keuze tot handelen. We begeven ons dan op de keuzeweg. Heeft een relatie met de toekomst.

Doelen:

Doelstellingen, wensen, idealen enzovoort. Heeft een relatie met ons willen.

Middelen:

Middelen, handelswijze, plan van aanpak, methode, operationalisering enzovoort. Heeft een relatie met ons handelen.

Voorlopig besluit:

Het op dit moment voor ons in deze situatie bevredigende besluit als resultaat van de wisselwerking (dialogoog) tussen Doelen (willen) en Middelen (handelen).

Inzichtelijk besluit:

Inzichtelijke besluiten zijn realistisch en daardoor werkzaam. Zij zijn genomen vanuit en sluiten aan bij de concrete situatie. Zij komen tot stand in de wisselwerking (dialogoog) tussen Kenweg (verleden) en Keuzeweg (toekomst).