

De ritmische beweging van dynamische oordeelsvorming

Elk conflict start met een gevoel

In veel modellen voor oordeels- en besluitvormingsprocessen wordt vaak logisch en rationeel gewerkt, terwijl het er in de praktijk vaak chaotischer aan toegaat. Het model dynamische oordeelsvorming onderscheidt zich door een andere logica: de logica van ritme, gevoel en polariteit, en is daardoor beter bestand tegen de chaos van conflicten. Het maakt de oordeelsvormingsprocessen transparanter als een ritmische beweging tussen polen: tussen standpunten en belangen, tussen verleden en toekomst.

techniek

Door **Ron Henkes** en
Leonarda Telling

In elk gespreksproces gaan er allerlei gevoelens door je heen. Dit kan gebeuren bij degenen die betrokken(en) zijn in het conflict als ook bij de mediator. Als mediator is dat oppassen geblazen. Voor je het weet sturen deze gevoelens je op een onbewuste manier en ben je in plaats van neutrale gespreksbegeleider onderdeel van het systeem van het conflict geworden.

Hoe helpt dynamische oordeelsvorming je hieruit te blijven? Hoe krijg je meer helderheid over wat er speelt en hoe kun je daar als procesbegeleider op inspelen?

Een voorbeeld

Een gewone vrijdagmorgen in een gewoon gezondheidscentrum. Ik ben bezig de werkruimte in te richten voor de begeleiding van een intervisiebijeenkomst van mensen van buiten.

Om tien uur zullen we beginnen en om kwart voor tien komt een collega binnenrennen. Hij gebruikt

normaal deze kamer, maar we hadden afgesproken te ruilen voor vandaag, omdat ik voor mijn groep wat meer ruimte nodig heb.

‘Wat doe jij nou? Ik ben al laat, mijn afspraak van half tien uur zit vast al te wachten, die files ook! En nu zit jij ook al in mijn kamer!’

Ik ben even sprakeloos, maar zie ook de eerste mensen voor mij binnenkomen. Ik wend me naar mijn collega: ‘Waardeloos voor je dat je zo laat bent door die file. Misschien ben je even vergeten dat we afgesproken hadden dat ik deze kamer voor de groep zou gebruiken vandaag. Ik blijf dus hier en mijn kamer staat jou ter beschikking!’

‘Ik weet niets van een afspraak, ik wil op mijn kamer!’

‘Nee, dat gaat niet, maar wat is er mis met die andere kamer?’

‘Nou, die tafel staat zo raar en ik kan zo niet zitten met mijn bezoek om een goed gesprek te voeren.’

‘Wat kunnen we dan doen dat je wel lekker zit?’
 ‘Dan zou die gedraaid moeten worden en ...’
 ‘Kom op, we pakken hem vast en zetten het zo neer!’
 ‘Oké? Werk ze!’
 ‘Gelukkig, dank je.’

Aan het einde van de ochtend komt mijn collega naar mij toe en vraagt me wat ik nou precies gedaan heb. Hij is verbaasd over het effect van ons korte gesprekje. Hij erkent dat hij behoorlijk over zijn theewater was en door ons gesprekje toch snel en tevreden aan het werk kon gaan. Aan de hand van het model dynamische oordeelsvorming leggen we uit wat ik heb gedaan.

Start met een gevoel

Aanleiding tot het gesprek was zijn frustratie over het te laat komen door de file en het idee dat zijn klant al op hem zat te wachten en hij ook nog eens niet op zijn gewone plek terecht kon. In een *split second* staan twee interpretaties van de situatie tegenover elkaar: ik weet van geen afspraak versus ik heb dit met je afgesproken.

Door mijn erkenning van zijn frustratie van het te laat komen ontstaat de eerste ontspanning en kan ik mijn eigen belang herhalen en hem mijn feiten noemen: de afspraak dat we deze morgen ruilen van kamer. Dus elk oordeelsvormingsproces start met een gevoel.

Als hij vervolgens weer in de weerstand gaat, vraag ik hem naar wat er achter de weerstand zit: wat is er mis met...? Hij geeft aan wat hij wil: een zodanige plek dat hij prettig in gesprek kan met zijn klant. Op het moment dat ik dat serieus neem en aangeef mee te willen denken om die kamer naar zijn zin te maken is het ijs snel gebroken.

Dynamisch door vijf velden

Uit het onderzoek van Lex Bos, *Oordeelsvorming in groepen* (1974), is gebleken dat elk oordeelsvormingsproces op een volstrekt eigen wijze de vijf velden doorloopt van feiten, begrippen, gevoelens, doelen en middelen (zie figuur 1). Bos toonde hiermee als eerste aan dat dit geen lineair proces is, maar een dynamisch proces dat gestuurd wordt door de onderliggende behoefte, zorg of vraag van de gespreksdeelnemers.

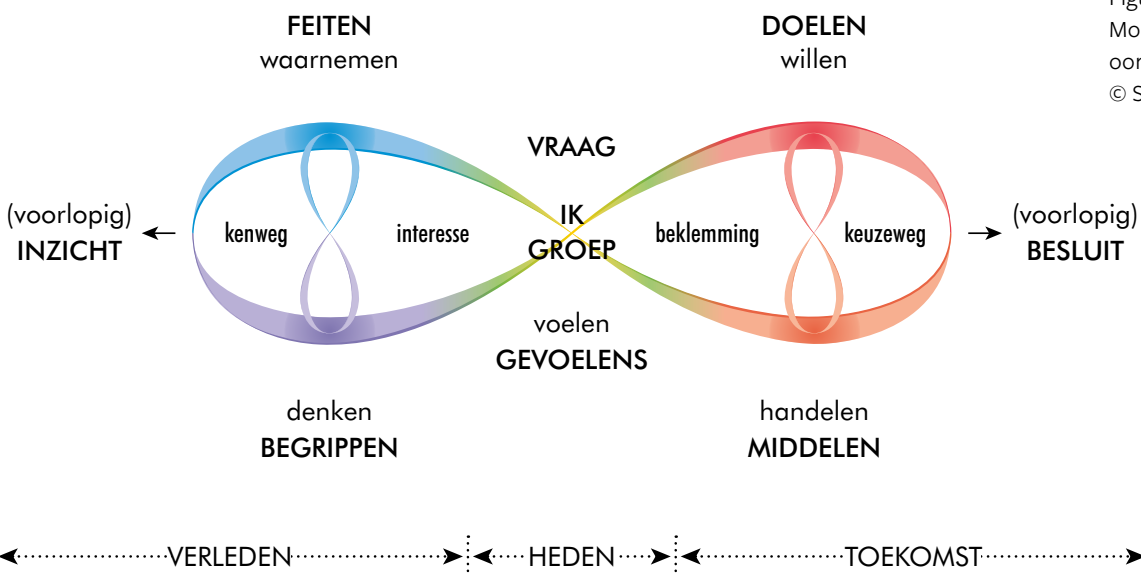
In het voorbeeld van mijn collega en mij start het gesprek in het hier en nu met de frustratie van mijn collega dat ik in ‘zijn’ kamer bezig ben (gevoelensveld, de spelende gevoelens in het heden).

Vervolgens gaat het over de feiten (feitenveld, dat wat ieder als feitelijk gegeven waarneemt): volgens mij ligt er de afspraak dat we die dag ruilen van kamer, volgens hem gebruikt hij gewoon zijn kamer. Ik ontvang mijn intervisiegroep straks om tien uur, zijn cliënt zit al te wachten en heeft met hem een afspraak om half tien.

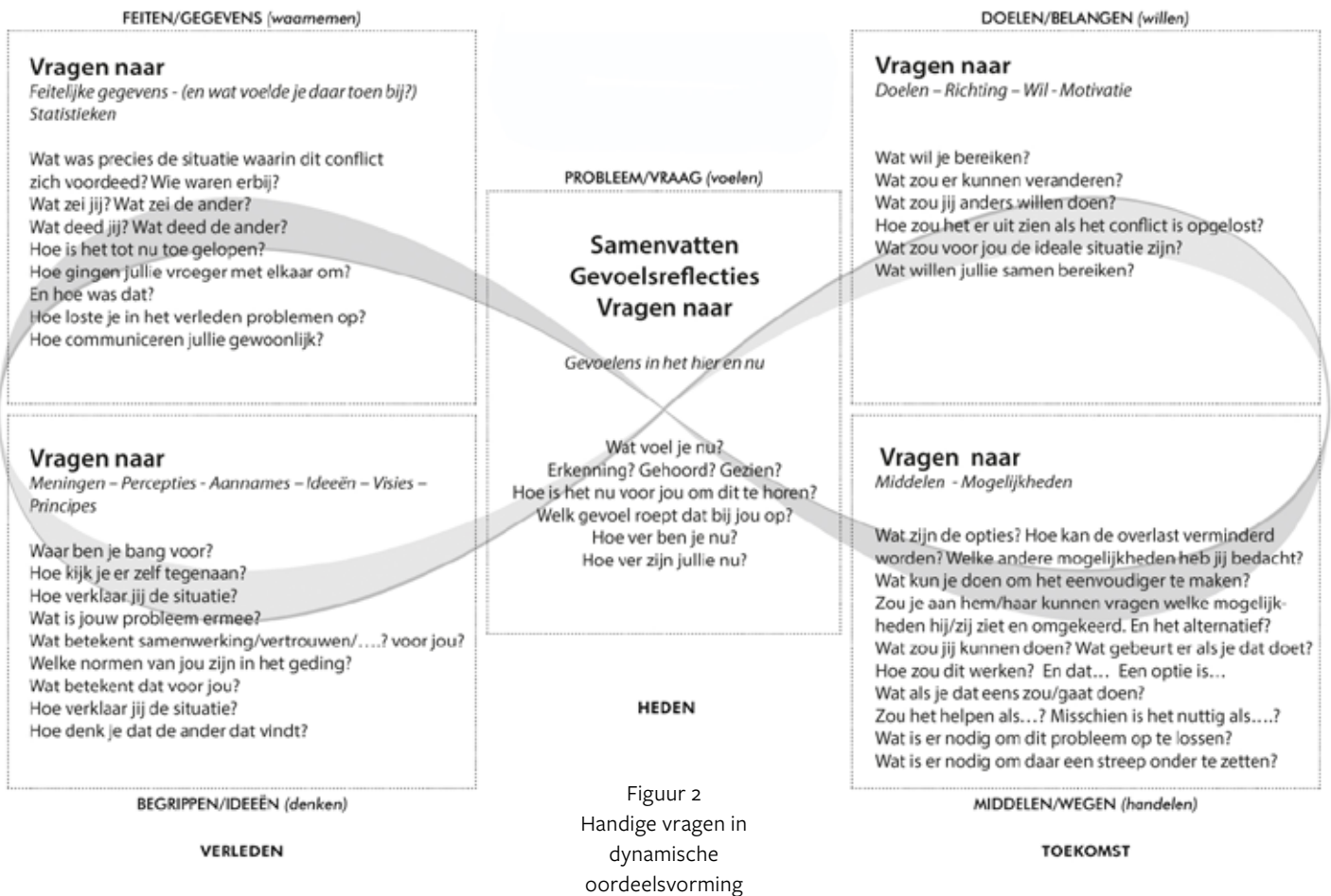
Op mijn vraag ‘wat is er mis?’ gaat hij richting zijn opvattingen en gedachten over de situatie (begripveld, de verklaring, gedachten over, de uitleg van): zo kan ik niet werken, een goed gesprek vraagt een andere tafelopstelling.

Impliciet raken we het doelenveld (wat je wilt bereiken, idealen, belangen): van belang voor hem is dat hij snel begint en een goed gesprek wil kunnen voeren, ik wil gelegenheid om de hele groep te huisvesten en wil ook op tijd kunnen beginnen.

De vraag naar wat we kunnen doen dat hij wel lekker zit in die kamer brengt een nieuw, relatief voor de hand liggend gezichtspunt in dat het draaien van de tafel ook mogelijk is en ons allebei helpt (midden-



Figuur 1
 Model dynamische oordeelsvorming
 © Stichting Dialoog



Figuur 2
 Handige vragen in
 dynamische
 oordeelsvorming

veld: opties, mogelijkheden, aanbiedingen).

Vervolgens komen we terug bij het middelste veld van de gevoelens: gelukkig, dank je!

Van weerstand en een potentieel oplopend conflict, heeft de situatie zich omgevormd tot twee tevreden mensen die weer, min of meer opgelucht, aan het werk kunnen. Een verandering van de primaire reactie naar een relatieve opluchting.

Wat hebben we gedaan: erkennen van de aanwezige gevoelens, bij de kop pakken van het probleem en de bereidheid creëren om te kijken naar oplossingen. Dat gebeurde zodanig dat hij in het nagesprek benadrukte hoe opvallend de shift was die in zijn gevoelens heeft plaatsgevonden.

Natuurlijk is dit een simpel voorbeeld uit de dagelijkse praktijk en vooral bedoeld ter illustratie van het model. Echter, meer gegeneraliseerd durven wij te zeggen dat, wanneer je bij wilt dragen aan het oplossen van een conflict, het nodig is dat je verheldert:

- welke gevoelens een rol spelen bij de deelnemers in het conflict (gevoelensveld);
- waar het hen over gaat, dus wat hun feiten zijn (feitenveld);

- wat zij ervan vinden, hoe zij ertegenaan kijken, welke normen van hen in het geding zijn (begrippenveld);

- wat zij uiteindelijk willen, waar zij op uit zijn, wat belangrijk is (doelenveld);
- en welke mogelijkheden en manieren van oplossen, inclusief het doordenken van consequenties en beperkingen, er voorhanden zijn.

Balans tussen polariteiten

In deze facetten spelen drie polariteiten een rol die herkenbaar zijn in veel voorkomende gespreksprocessen en zeker in conflictsituaties:

- tussen verleden en toekomst;
- tussen feiten en begrippen;
- tussen doelen en middelen.

Uit het onderzoek van Bos blijkt dat in een goed verlopend gesprek vanzelfsprekend een balans tussen deze polariteiten ontstaat. Als iemand enige tijd over het verleden spreekt ontstaat vanzelf een behoefte te spreken over de toekomst: wat wil je er eigenlijk mee? Of als iemand alsmaar feiten presenteert is de logische beweging dat je tot een interpretatie (begrippenveld) wilt komen. Wanneer je over oplossingen aan het praten bent, ontstaat vanzelf de



Ron Henkes is MfN-regi-stermediator, MfN-asser-ator, trainer en als docent verbonden aan de School voor Mediation. Hij is medeauteur van het *Praktijkboek Dynamische Oordeelsvorming*.

Leonarda Telling is eigenaar van de School voor Mediation en is eveneens werkzaam in het bedrijfsleven als HRM/Legal consultant.

behoefte om te kijken: wat wilden we er ook alweer mee?

In die polariteiten ligt steeds de basis in het midden: welke vraag hebben we bij de kop? Op welke manier houdt die ons bezig?

Het model dynamische oordeelsvorming (DO) beschrijft dus niets anders dan een proces dat mediators zeer goed kennen en stelt je daarmee in staat met meer bewustzijn naar dit proces te kijken en gericht te interveniëren. Want in conflict-situaties loopt het gespreksproces nu eenmaal juist niet vanzelfsprekend. Kijkend met de 'bril' van DO naar het proces is op metaniveau de dynamiek hiervan waar te nemen en het verloop ervan te volgen. Waar beweegt het gesprek zich naar toe? Verleden-heden-toekomst: last hebben in het heden van het verleden en met het oog op en naar de toekomst iets willen oplossen? Brengen de deelnemers alleen conclusies in zonder de feiten te noemen waarop deze zijn gebaseerd? Of zet een van de deelnemers het eigen doel zo hoog in dat er in de middelen-sfeer geen uitzicht kan komen op een gezamenlijke oplossing? Valt iemand steeds terug op zijn eigen aannames in het begrippenveld? Zit er verstarring in de voorgestelde oplossing? Worden gevoelens ten overvloede benadrukt of juist buiten het gesprek gelaten?

Gebruik door de mediator

Daarom is het voor de mediator van belang de aspecten van alle velden boven tafel te krijgen en eenzijdigheden in de verhalen te gaan herkennen. Zo kun je dus als mediator met behulp van DO het proces in de gaten houden en waar nodig:

- vragen stellen vanuit een veld waar het gesprek (nog) niet naar toe beweegt;
- doorvragen in een van de velden wanneer de informatie in het veld nog te beperkt of te algemeen is;
- een bewuste overstap maken naar een ander veld als je merkt dat het gesprek blijft hangen in een herhaling van gezichtspunten. Als iemand bij herhaling noemt dat het de enige oplossing is dat... (iemand zit vast in zijn eigen oplossing in het middelenveld), kun je overstappen naar het doelenveld en de vraag stellen: wat is er opgelost als je voor deze oplossing kiest? (zie figuur 2).

In de dynamiek tussen feiten- en begrippenveld klinkt aan de gesprekstafel bijvoorbeeld bij herhaling dat de situatie hopeloos is, zonder dat duidelijk is waar die conclusie op gebaseerd is. Om iemand uit aannames te krijgen in het begrippenveld ('de situatie is hopeloos') kun je bijvoorbeeld een vraag stellen uit het feitenveld zoals: waaruit blijkt voor jou precies dat je de situatie zo hopeloos vindt?

- schakelen van verleden naar toekomst, of juist naar het hier en nu, als het niet duidelijk wordt hoe een deelnemer zich verhoudt tot de informatie uit

verleden en/of toekomst. De verschillende deelnemers aan tafel zitten niet altijd in dezelfde gespreksrichting, de een zit alsnar meer oude koeien uit de sloot te halen (verledengericht), terwijl de ander al met zijn oplossingen bezig is (toekomstgericht);

- terugkeren naar 'af', het heden in het midden van het model: waarom zitten jullie hier ook al weer? Wat was het vraagstuk en wat is het nu? Hoe ver zijn jullie nu? En hoe voelt dat? Met welke vraag willen jullie nu verder?
- samenvatten met behulp van de informatie uit alle velden;
- het proces dat je op metaniveau hebt waargenomen in de vorm van een gesprekspatroon terugkoppelen naar de deelnemers.

Zo kan dynamische oordeelsvorming als proceskompas dienen in alle fasen van het mediationproces. Bijvoorbeeld in de exploratiefase om van het verleden naar de toekomst te komen en de feiten en begrippen op een rij te krijgen richting belangen (doelenveld). In de onderhandelingsfase in het afstemmen tussen belangen en mogelijkheden (doelen- en middelenveld), en in de afsluitingsfase de afstemming tussen afspraken en de vraag of alle vragen en de daarmee gepaard gaande gevoelens behandeld zijn (van middelen- weer naar het gevoelensveld).

Introvisie

Zoals in het begin van dit artikel aangegeven heb je als gespreksbegeleider, hoe neutraal je ook wilt zijn, ook met je eigen gevoelens te maken. In de meeste gevallen benut je die gevoelens feilloos om het gesprek te volgen en je interventies te doen. Tegelijk ontcom je soms niet aan gevoelens van sympathie en antipathie voor de een of de ander aan tafel. Daar waar je als mediator neutraal en onpartijdig dient te blijven is niets menselijks ons vreemd.

Door zelfreflectie op de situatie in het moment, maar ook voor- of achteraf help je je eigen gevoelens te herkennen en ermee om te gaan. Introvisie, zelfreflectie met behulp van DO, helpt je inzicht te krijgen in je gevoelens en tevens mogelijkheden te ontdekken wat ervoor nodig is om daar goed mee om te gaan. Deze toepassing is te downloaden op www.introvisie.net. ●

Literatuur

- M. van der Broek, *Praktijkboek Dynamische Oordeelsvorming*, Zeist: Uitgeverij Christoffor 2014.
A.H. Bos, *Oordeelsvorming in groepen*, Wageningen: Landbouwhogeschool, 1974, heruitgave Driebergen: Stichting Dialoog 2007.