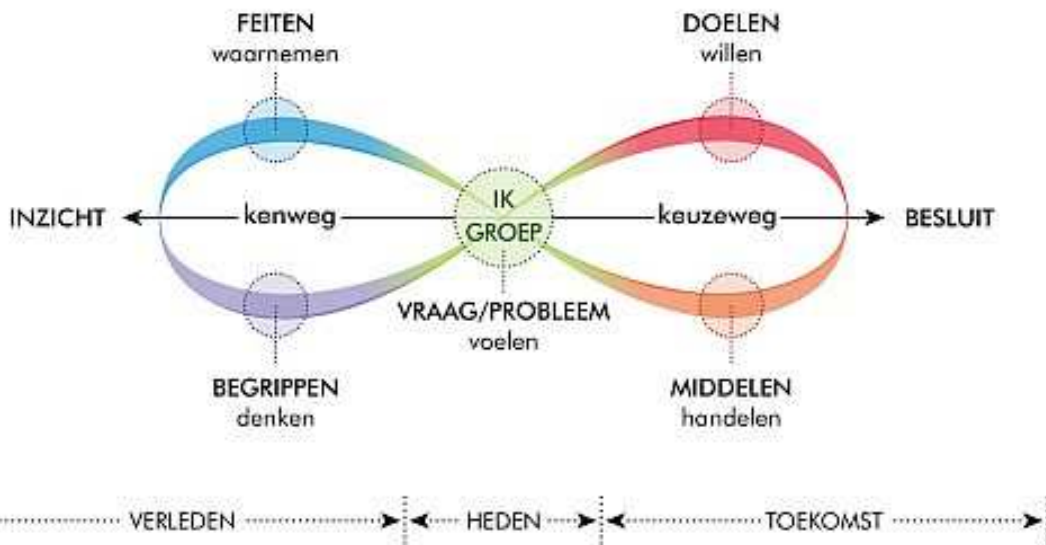


## Dynamische Oordeelsvorming: van chaos naar consensus.

Ad Komen

Niet veel mensen nemen de moeite om methodisch tot een oordeel te komen. Dat kost inspanning. Is soms misschien ook te confronterend. Liever nemen we stereotypische beslissingen en passen 'jumping to conclusions' toe. Of drukken een mening door. Daar is niets mis mee. Veel vraagstukken op die manier makkelijk 'oplosbaar'. Soms, als ik met een lastig vraagstuk te maken heb, waar helderheid, volledigheid en objectiviteit belangrijk zijn, is een zorgvuldiger proces nodig. Dan maak ik regelmatig gebruik van het Model van Lex Bos (dissertatie 1974).

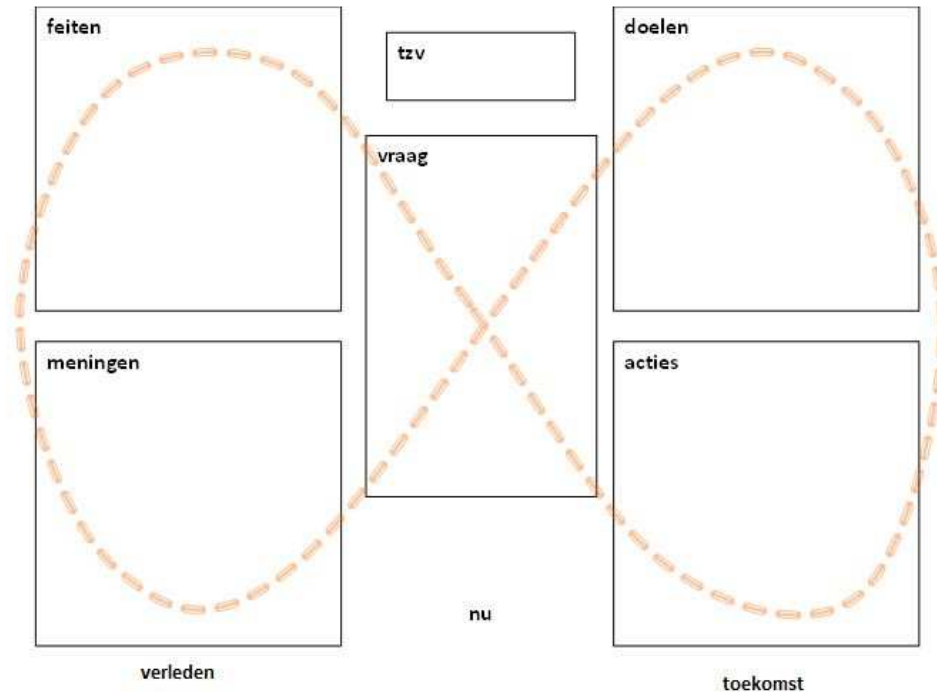


Model Dynamische Oordeelsvorming® - ©Stichting DIALOG - www.dialog.net

Dit model gaat er van uit, dat een complete oordeelsvorming over een vraagstuk bestaat uit inzicht in Feiten en Begrippen, waarna voor het vraagstuk relevante Doelen gesteld worden, die logischerwijze leiden tot het inzetten van Middelen om die Doelen te bereiken. De lemniscaat duidt erop, dat de oordeelsvorming heen en weer beweegt over deze 4 invalshoeken en méér nog, dat deze oordeelsvorming dynamisch is, omdat er vaak aanleidingen zijn, om die oordeelsvorming nog eens dunnetjes over te doen, te heroverwegen. Als een levendige dialoog tussen personen (of organisaties), die niet allemaal hetzelfde over complexe vraagstukken denken.

## De aanpak

Dit model iets puntiger geformuleerd en in het format, zoals ik het gebruik, ziet er als volgt uit:



2

Ik gebruik het woord Feiten voor parameters, welke objectief vast te stellen zijn. Dat wil zeggen, dat de betekenis voor iedereen dezelfde zou moeten zijn en daar geen discussie over bestaat. Onder Meningingen worden alles verzameld, wat men vindt over het vraagstuk, zolang het geen Doelen, Acties of Feiten zijn. Er zit een tijdselement in het model: Feiten en Meningingen zijn in het Verleden gevormd. Ik of wij, als meer mensen zich samen over dit vraagstuk buigen, en ons vraagstuk bevinden zich in het Nu. De Doelen en Acties om die Doelen te bereiken, bevinden zich nog voor ons in de Toekomst.

De vraag moet zó geformuleerd zijn, dat er geen onduidelijkheden over bestaan in de groep, die met behulp van dit model in dialoog gaat. Dat verifieer je liefst vooraf, maar zeker bij aanvang van de dialoog. Van belang is, dat er een neutrale moderator is, een procesleider, die helpt om de naar voren komende Feiten, Meningingen, Doelen en Acties beknopt te formuleren (een paar woorden is in de regel genoeg). Dat regelmatig verifieert met de deelnemers. Zeer belangrijk is, dat geen enkele Mening of voorgesteld ander punt verkeerd is en dus altijd wordt genoteerd (gehoord).

### Praktijkvoorbeeld: Meningsverschillen tussen professionals

Meer dan 100 strontegenwijze professionals (zp'ers) hadden in brancheverenigingsverband over een uiterst controversieel onderwerp meerdere keren flink van mening gewisseld. Zonder ook maar een stap verder te komen. Het ging over het verplichten van toezicht en coaching op de uitvoering van een tijdelijk contract door een deskundige derde. Daar zagen de meeste professionals zeer weinig toegevoegde waarde in. De branchevereniging wilde dit uit kwaliteitsoogpunt ook nog verplichten als je zelf rechtstreeks een opdracht had gesloten en dat moest natuurlijk bekostigd

worden uit het brutotarief voor de professional. Daar kwam bij, dat tussenkomstbureaus dit productaspect expliciet aan opdrachtgevers onderstreepten als van grote waarde en deze functie meestal lieten vervullen door hun contractmanager. Van hoog kwalitatieve coaching en toezicht kwam in de praktijk niet zoveel terecht, vonden veel professionals.

## Resultaten

In het praktijkvoorbeeld waren we er in één sessie volgens het Model van Bos binnen 1,5 uur helemaal uit. Uitleg van de methode en het proces in enkele minuten was voldoende. Input kwam snel los. Ze stonden op scherp. Alle mogelijke standpunten werden gewisseld en opgetekend. Op een bepaald moment bleek alles gezegd. Men was daar zeer verbaasd over en heel tevreden met het resultaat, zichzelf en elkaar. Het resultaat kon gemakkelijk op een A4tje samengevat worden. Dat het geen tijdelijk euforie was, bleek de weken daarna: de conclusies stonden en de overeengekomen acties werden opgevolgd. Het onderwerp kwam daarna nog regelmatig op de agenda, maar heeft nooit meer tot heftige confrontaties geleid.

Mijn andere ervaringen zijn nauwelijks anders. Dit is een efficiënt proces om snel tot een volledig inzicht van relevante en vaak heel verschillende aspecten te komen, samen met ogenschijnlijk zeer andersdenkende mensen om vervolgens consensus over doelen en vervolgacties te bereiken.

## Bij dit model is een aantal reflecties op zijn plaats

- Zoals elk model is ook dit Model Dynamische Oordeelsvorming een abstractie (of constructie) van de werkelijkheid en daarmee niet 'de' werkelijkheid. Bijvoorbeeld: wat zijn 'Feiten'? Niet alles is zo objectief meetbaar als de temperatuur van kokend water. En dat is ook nog eens afhankelijk van de hoogte boven zeeniveau, waarop we dat water koken. Feiten worden in de regel achteraf vastgesteld, gememoreerd of opgetekend. We weten, dat dit in belangrijke mate afhangt van de context en degene, die het Feit formuleert: wie over de definitiemacht beschikt. Wat drie mensen als Feit beschouwen, kan een vierde anders zien.
- Mening en Feiten lopen in de praktijk van het met elkaar spreken erg door elkaar heen. Mensen debiteren soms Mening zonder acht te slaan op enig relevant Feit. En dan deze: mijn Mening, die ik 'nu' over een Feit heb, kan anders zijn dan gisteren of morgen.
- Het is niet zeker, dat een inventarisatie van Feiten en Mening door een groepje mensen tot dezelfde Doelen leidt. Wat te doen met tegenstrijdige of onverenigbare Doelen, die in een dialoog over dezelfde Feiten naar voren komen? Doelen en Acties, die per definitie in de toekomst liggen, of zich moeten gaan afspelen, worden in woorden en begrippen van 'nu' gedefinieerd. Een strikte scheiding in het model tussen 'heden' en 'toekomst' bestaat dan niet echt.
- De lemniscaat symboliseert, dat de dialoog door de vier onderscheiden kwadranten nooit ophoudt en steeds weer opgepakt kan worden, als wijzigingen zich voordoen, nieuwe Feiten of interpretaties zich aandienen. Als mensen in dialoog zijn, met elkaar praten, houden ze daarbij echt niet dit model van Bos in gedachten. Ze maken allerlei gedachtesprongen en leggen verbindingen, waarbij het spoor gemakkelijk verloren gaat voor argeloze andere deelnemers.

## Enkele tips voor gebruik

- Gebruik vijf flipovers (werkt erg snel) of gebruik een beamer (werkt trager) om de notities per onderwerp te kunnen volgen.
- Geef in enkele minuten een uitleg en begin.
- Werk eerst Feiten af, dan Meninge(n), Doelen en tenslotte, Acties. Doe niet moeilijk als er een opmerking over Doelen wordt gemaakt, terwijl je met bijvoorbeeld Feiten bezig bent.
- Let als schrijver/procesmanager goed op, dat vermomde Meninge(n) vaak als Feiten worden geformuleerd. In de regel leren deelnemers snel dit onderscheid aan te brengen.
- Check regelmatig of je een ingebrachte opmerking goed hebt verstaan of begrepen.
- Wordt niet verrast door het geringe aantal Feiten, dat vaak maar naar voren wordt gebracht.
- Mijn andere ervaringen zijn nauwelijks anders. Dit is een efficiënt proces om snel tot een volledig inzicht van relevante en vaak heel verschillende aspecten te komen, samen met ogenschijnlijk zeer andersdenkende mensen om vervolgens consensus over doelen en vervolgacties te bereiken
- Het geven van Meninge(n) kan in de regel op de meeste energie rekenen.
- Niet iedereen doet mee met elk punt. Maak daar geen punt van. Tenzij er, bijvoorbeeld, geen Doelen naar voren zouden worden gebracht.
- Een dialoog met behulp van dit model verloopt vaak snel. Een half tot anderhalf uur in een groep is vaak al voldoende .
- Doe dit gerust met grote groepen. De methode is beslist geschikt als large scale interventie techniek: zie praktijkvoorbeeld. Roept u maar! Zolang je elke opmerking respecteert, serieus neemt en noteert (vaak kan geturfd worden, omdat de opmerking eerder al is genoemd), komt elke opvatting heus wel naar voren.
- Als een opmerking niet direct duidelijk is, parkeer die dan voor opname later op de vijfde flipover (dan is die in ieder geval genoteerd).
- Als je een dialoog met jezelf voert, neemt dat niet veel méér tijd in beslag, al zul je zelf gauw kleine verbeteringen willen aanbrengen.
- Geef liefst ter plekke of anders binnen 1-2 dagen het opgetekende resultaat terug aan de deelnemers en/of stop het in het vervolgproces: om directe Acties te nemen, of als input voor formele besluitvorming of een later voort te zetten dialoog.
- Vergeet nooit dat een resultaat dynamisch is: met de woorden van professor Andre Wiersma, Business Universiteit Nijenrode, zou je zo'n dialoog 'de plek der moeite' kunnen noemen en het resultaat 'een tijdelijke overeenkomst'.
- Doorloop dit proces zonodig in meerdere rondes. Een nacht slapen kan wonderen doen.

4

Voor mee informatie zie Stichting Dialoog, Zwolle. [www.dialoog.net](http://www.dialoog.net) Stichting Dialoog is in 1990 opgericht, om het gedachtegoed van Lex Bos verder uit te dragen en te ontwikkelen.



*Ad Komen is sinds 1995 afwisselend werkzaam in heel diverse private en publieke organisaties. Daarvoor werkt hij in de aannemerij in Nederland en verre buitenlanden. Hij schoolt en traint zich regelmatig bij. Als 2pS partner, initiator en associate in wisselende samenstellingen draagt Ad bij aan het ontwikkelen van nieuwe, waarde toevoegende activiteiten. De transitie naar een wel duurzame samenleving houdt hem als mede oprichter van Generous Minds en privé steeds meer bezig.*

*Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [Zipconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.*