

## EVALUATIE - HANDBOEKJE

Dit handboekje is de neerslag van ca 60 vrije groepsbesprekingen. Van alle besprekingen werden aantekeningen en visualiseringen bewaard. Aangezien de techniek van het evalueren het laatste jaar aanzienlijk geëvolueerd is, leek het me nuttig om deze resultaten vast te leggen.

Dit handboekje - de naam zegt het al - is rechtstreeks voor de praktijk geschreven. Naar diepzinnige systematiek is niet gestreefd. Ook volledigheid of receptuur heeft niet in de bedoeling gelegen. Het heeft ten doel degenen die voor de opgaaf staan een gesprek te evalueren een aantal praktische tips te geven en verder hen te laten zien wat er al zo mogelijk is. Wanneer men na een vrije groepsbespreking in dit boekje bladert komt men licht op ideeën, die voor het betreffende gesprek bruikbaar zijn. Het leidt geen twijfel of we zullen dit boekje wat betreft de mogelijke evaluatie-ingangen en de mogelijke visualiseringen aanzienlijk kunnen uitbreiden wanneer we een jaar verder zijn. Misschien is dan ook het moment gekomen voor een meer wetenschappelijke, systematische, theoretische bezinning .....

-.-

A.H. Bos

## I N H O U D

- I. Toelichting van het programma-onderdeel planning, V.G.B., evaluatie voor de cursisten.
  - de planning,
  - de V.G.B.,
  - de evaluatie.
- II. Praktische aanwijzingen.
  - planning,
  - tussen planning en V.G.B.,
  - V.G.B.,
  - tussen V.G.B. en evaluatie,
  - evaluatie.
- III. Overzicht van onderwerpen van vrije groepsbesprekingen.
- IV. Evaluatie-ingangen.
  - de gespreksstructuur en het algemene resultaat,
  - de inleiding en de doorwerking daarvan,
  - probleemstelling en gespreksingang,
  - de procedure,
  - de discussieleider,
  - deelnemingskwantiteit en -kwaliteit,
  - het groepsdenken,
  - persoonlijke ledenrollen en karakteristieken.
- V. Visualisering.
  - algemene opmerkingen,
  - kleurensymboliek,
  - 34 voorbeelden.

## Planning - V.G.B. - Evaluatie

### I. Toelichting van dit programma onderdeel voor de cursisten.

- Voor de sociale-pedagogie is de groep het didactisch medium.
- Sociale verschijnselen worden zichtbaar in het groepsproces.
- Sociale vaardigheid is de vaardigheid om in concrete sociale situaties te functioneren. Deze vaardigheid ontstaat niet door alleen beschouwend en theoretisch over sociale verschijnselen te spreken, maar deze zelf belevend te ondergaan en er handelend in te staan. Het noodzakelijk sluitstuk van dit sociale leerproces is het bewustmaken van de ervaringen en het waarnemen van de gevolgen van de eigen handelingen in de concrete situatie.
- Deze ervaringen kunnen het beste worden opgedaan in een sociale situatie die vrij is en waar men zelf de verantwoordelijkheid voor draagt.
- Uit deze overwegingen is het programmaonderdeel planning-V.G.B.-evaluatie ontstaan. Het bevat de drie bij elke werkelijk menselijke activiteit wezenlijk bij elkaar behorende elementen planning (naar de toekomst gericht), uitvoering (in het heden staande) en kontrole (naar het verleden ziende).

### De Planning

- Van 5.00 uur tot 5.30 uur is de groep vrij om voor de V.G.B. van de volgende dag een onderwerp en een procedure te kiezen.
- Wat het onderwerp betreft kan men
- een case uit het bedrijf van één van de deelnemers behandelen,
  - één of meer onderwerpen uit de introductielijst kiezen,
  - op de collegestof verder ingaan,
  - een willekeurig ander onderwerp kiezen.
- Wat de procedure betreft kunt U besluiten
- met of zonder discussieleider te werken,
  - met of zonder inleiding te werken,
  - inleider en D.l. in één persoon te verenigen of niet,
  - een commissie van voorbereiding te benoemen,
  - helemaal niets voor te bereiden,
  - een andere denkbare procedure te bedenken.
- U bent dus volkomen vrij zowel het onderwerp als de procedure te kiezen naar eigen inzicht.
- Van belang is, dat de planning realistisch is, d.w.z. dat een doel wordt gesteld, dat "haalbaar" is, gegeven de beschikbare tijd, de aanwezige mensen en de voorhanden informatie. Velen van U zijn besprekings-moe, omdat veel besprekingen weinig productief zijn. Dit hangt samen met een niet-realistische planning.

## De Vrije Groepsbespreking

De V.G.B. is eigenlijk een mes, dat aan vele kanten snijdt.

- U hebt de mogelijkheid om met een aantal colleges ervaringen en informaties uit te wisselen,
- U kunt met elkaar tot verdieping van inzicht komen,
- U bevindt zich in een sociale situatie waar U gevaarloos kunt experimenteren met allerlei types van leiderschap, gedrag in de groep, procedure-varianties etc.,
- U produceert met elkaar belevingsmateriaal waarvan de impliciete ervaringen naderhand bewust worden gemaakt.

U zult des te meer vruchten van deze besprekingen kunnen plukken naar mate U zich persoonlijker inzet en zich verantwoordelijk voelt voor het slagen van het gestelde groepsdoel.

## De Evaluatie

Bij de evaluatie maken wij gebruik van drie informatiebronnen

- onze eigen aantekeningen,
- de bandrecorder,
- de waarnemingen van cursisten-observers.

Dit laatste behoeft enige toelichting. Om twee redenen willen wij een aantal cursisten (elke dag anderen) uit de gespreksgroep halen en tot observer maken:

1. om de gespreksgroep zelf daarmee tot een redelijke omvang terug te brengen,
2. om de cursisten in de gelegenheid te stellen zelf de waarnemings-vaardigheid te oefenen. Men zou deze vaardigheid ook als actief deelnemend groepslid moeten kunnen opbrengen. Deze moeilijke dubbele activiteit kan men het best gescheiden oefenen.

Men zal merken, dat men anders in het groepsproces staat als men er een keer bewust buiten heeft gestaan.

Wij zullen dit experiment pas de tweede week uitvoeren. Het heeft nl. pas zin om naar iets te kijken als men weet waar naar men kijken moet. Dit laatste zal U in de loop van een aantal evaluaties duidelijk worden.

De bandrecorder dient als aanvulling op de eigen aantekeningen en om U tijdens de evaluatie bepaalde gespreksgedeeltes nog eens in detail te kunnen laten beluisteren.

Het is van groot belang, dat U de juiste verwachting van deze evaluatie hebt. Het gaat uitdrukkelijk niet om een beoordeling, om een morele kwalificatie. Het gaat er niet om of iets goed of slecht was. Een dergelijk oordeel heeft geen zin en is in een sociale situatie ook niet mogelijk. Dergelijke maatstaven moet ieder voor zichzelf en van de situatie waarin hij staat, aanleggen.

Het enige wat men kan en mag doen is het objectiveren van het sociale gebeuren, het laten zien wat men als buitenstaander heeft waargenomen (de groep zelf beleeft het vaak anders), het zichtbaar maken van de gevolgen van bepaalde handelingen. Het is aan de groep om al of niet met dit waarnemingsmateriaal aan het werk te gaan (zoeken naar dieper liggende oorzaken, verschijnselen met elkaar in verband brengen e.d.).

Al naar gelang van wat zich afgespeeld heeft, zal een bepaalde evaluatie-bril worden opgezet, d.w.z. zal op een bepaald aspect van het groepsproces worden gefocused. Bv. leiderschap, ledenrollen, procedure etc.

De eerste planning zullen wij zelf leiden. De volgende planning-besprekingen zullen steeds door één van U geleid worden. Dit is geen zware taak, maar het is van belang, dat één uit de groep zich verantwoordelijk voelt, in de loop van de dag, zich reeds beraadt, informeel overlegt etc.

De concrete opgave van elke planningsbespreking zal dus zijn:

1. benoemen van de waarnemers. Deze plannen niet mee.
2. kiezen van het onderwerp.
3. kiezen van de procedure.
4. kiezen van
  - inleider,
  - discussieleider,
  - comm. van voorbereiding,
  - planbaasje.
5. eventueel vaststellen van focus (bv. we zullen morgen eens extra letten op eenstemmigheid in woordgebruik of op de helderheid van de probleemstelling). De ervaringen opgedaan in de juist aangehoorde evaluatie zullen meestal bepalend zijn voor dit focus.

## II. Praktische aanwijzingen.

### Planning

- . indien noodzakelijk tussen evaluatie en planning een kwartier theepauze om evaluatie te laten uitbeiereren en mentale omschakeling te bewerkstelligen.
- . begin niet later dan 5.00 uur aan de planning, anders gaat men ter wille van de borrel afrafelen.
- . zet de 5 planning-agendapunten op het bord.
- . open desnoods elke planning opnieuw met er op te wijzen, dat de ernst waarmee de planning bedreven wordt, bepalend is voor het succes van de V.G.B. Men krijgt tóch de konsekwenties van een slordige planning op z'n boterham.
- . wijs op de mogelijkheid van brainstorming en noem enkele te omzeilen klippen.
- . als de planning te onrealistisch is, grijp dan desnoods in.
- . heb een lijst van V.G.B. onderwerpen voorradig als de groep daarom vraagt.
- . laat eventuele onderwerpformuleringen op de flap plaats hebben en verzoek de inleider of de commissie van voorbereiding schriftelijke informatie aan de groep niet op het bord maar op de flap te noteren.
- . noteer de mensen die iets zullen doen.

### Tussen Planning en V.G.B.

Neem waar wat de groep en vooral wat de hoofdrolspelers doen. Zitten ze tot 11.00 uur naar films te kijken en wordt het onderwerp daarna "even" aan de bar voorbereid. Heeft de commissie van voorbereiding zich informeel uitgebreid.

V.G.B.

- maak de tafel zo klein mogelijk.
- zet stoelen voor de cursisten-waarnemers klaar (niet naast elkaar).
- geef de waarnemers hun opdrachten.
- zet het bord weg en plaats de flapezel tegenover de NPI-waarnemers.
- linieer het aantekeningpapier (denk om bundelrand).
- zet de horloges gelijk.
- controleer het functioneren van microfoon en band.
- maak eventueel een plattegrond van de opstelling van de groep en geef alle cursisten een afkorting van 1 of 2 letters.
- gebruik eventueel diverse kleuren ball-points voor het tussentijds interpreteren van het waargenomen.
- laat de band aanstaan tot de mensen werkelijk opstaan. De formele afsluiting is niet altijd het einde van de bespreking.

Tussen V.G.B. en Evaluatie.

- verzamel de waarnemingen van de cursisten-observers zodat deze ingepast kunnen worden.
- verwijder de flaps die voor en tijdens de V.G.B. zijn beschreven. Laat het bovenste vel blanco zodat men bij de evaluatie de flapezel kan neerzetten zonder alle flaps te moeten omslaan.
- denk bij de beschrijving van de flaps om de bundelrand.
- gebruik de kleuren in hun symbolische betekenis (zie V).
- maak niet meer dan hoogstens 4 flaps.
- denk om de leesbaarheid op ca 6 meter.
- vermijd te lange schriftelijke reproducties. Ze behoeven te veel uitleg en nemen de spanning tijdens de evaluatie weg.

Evaluatie

- begin, vooral de eerste keren, met de verwachtingen t.a.v. de evaluatie recht te trekken.
- werk van het globale naar het gedetailleerde (gespreksoverzicht, "wat vond U ervan", "wat was het positieve en negatieve" etc.). Laat eerst de groep en de waarnemers zich uiten voor men de eigen waarnemingen naar voren schuift.

- laat, indien enigszins mogelijk, een stuk band horen. Zeg de eerste keren nogeens extra, dat de stemmen er anders op uitkomen en dat chaotische momenten en storende geluiden zeer overtrokken worden (mens luistert selectief). Laat de groep alleen luisteren met een concrete opdracht, waar ze op moeten letten. Dus niet "zo maar eens een interessant stukje draaien".



## LIJST VAN ONDERWERPEN VAN VRIJE GROEPSBESPREKINGEN

JA I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etikettering.</li> <li>2. Zijn er principiële verschillen en/of overeenkomsten tussen Hongarije en Suez?</li> <li>3. De "tussen rang" (bv. ass. bedr. leider).</li> <li>4. Afscheidsavond of fuif tot besluit van deze cursus.</li> <li>5. Bedrijfsphilosophie.</li> <li>6. Analyse van de weerstand tegen de Wilma case.</li> <li>7.</li> <li>8. Opstellen programma en vaststellen procedure voor afsluitende bespreking op zaterdag.</li> </ol>
OF I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wat is vorming.</li> <li>2. Waarom juist in deze tijd vraag naar vorming.</li> <li>3. Waarom vorming in het (door het) bedrijfsleven.</li> <li>4. Directe chef is in de eerste plaats verantwoordelijk voor vorming. Opleidingsfunctionaris stimuleert. Hoe de chef actief in het vormingswerk te betrekken.</li> </ol>
RS I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>
NIVE I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communicatie van topbeslissingen naar beneden.</li> <li>2. Waarover moeten wij communiceren.</li> <li>3. Horizontale communicatie tussen concern-onderdelen.</li> </ol>
DS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Haeselaer case.</li> </ol>
NIVE II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe kunnen we groepsbesprekingen efficiënt laten verlopen.</li> <li>2. Hoe kom ik er achter wat in de mensen leeft.</li> <li>3. Centralisatie en decentralisatie.</li> </ol>
JA II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe verkoopt de J.A. zijn ideeën aan de oudere praktijkman.</li> <li>2. Hoe brengt Uzerman z'n eerste dag door.</li> <li>3. Is verzuiling een bedreiging voor ons maatschappelijk bestel.</li> <li>4. Welke naam moet deze cursus hebben.</li> <li>5. Moet men altijd eerlijk zijn in het huwelijk.</li> <li>6. Moet je je vrouw deelgenoot maken van de problemen van je werk.</li> <li>7. Eenhoofdige of meerhoofdige leiding.</li> </ol>
PC I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Is de personeelchef en staf of een lijnfunctionaris.</li> <li>2. Mogelijkheden van het rollenspel.</li> <li>3. Statussymbolen.</li> <li>4. Is het wenselijk bij Reygersma alle personeelsleden op maandloon te zetten.</li> <li>5. Moet het bedrijf zich met het woningbeleid bemoeien.</li> <li>6. Heeft het bedrijf een taak t.a.v. de vrije tijdsbesteding van haar werknemers.</li> <li>7. De verhouding van de gedecentraliseerde personeelsafdeling tot de centrale personeelsafdeling.</li> </ol>

PC II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De plaats van de personeelchef.</li> <li>2. Het doel van de onderneming en de functie van het personeelbeleid.</li> <li>3. De achtergrond van het personeelbeleid.</li> <li>4. Wat is de taak van de onderneming m.b.t. de vrije tijdsbesteding van haar werknemers.</li> <li>5. Moet de opleiding van de personeelchef worden gereguleerd.</li> <li>6.</li> <li>7. Mogen wij onze kinderen een geloofsovertuiging opdringen.</li> </ol>
DS II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoe moet het teamwork bij werkstuk opdrachten functioneren.</li> </ol>
NIVE III	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om van een groep een team te maken?</li> <li>2. Staf - lijn.</li> <li>3. Hoe bereiken we afstandsverkleining tussen de mensen door oriëntatie op het werk.</li> </ol>
RC III	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedrijfsbemoeiing met vrije tijd.</li> <li>2. Meegroeien met leidinggevend personeel.</li> <li>3. K.L.M. stakingsconflict.</li> <li>4. Het nut van de C.A.O.</li> <li>5. Bedrijfsarts of geneeskundige dienst.</li> <li>6. Het nut van het examen.</li> <li>7. Hoe komen we af van emolumenten die ontstaan zijn door de overspannen arbeidsmarkt.</li> </ol>
NIVE IV	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horizontale communicatie en verticale communicatie naar beneden.</li> <li>2. Verticale comm. naar boven.</li> <li>3. De techniek en de pedagogie van de communicatie.</li> </ol>
RS II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stoffel case.</li> <li>2. De sociale vorming van de student.</li> <li>3. Studentenflats of kleine units.</li> </ol>
BB I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planning bespreking.</li> <li>2. Integratie binnen concern en na fusie.</li> <li>3. Integratie binnen directie-team.</li> </ol>

IV. Evaluatie-ingangen.

- Vragen die men zichzelf of de groep kan stellen.
- Waarnemingen die men de groep kan aanbieden.

- A. De gespreksstructuur en het algemene resultaat.
- B. De inleiding en de doorwerking daarvan.
- C. Probleemstelling en gespreksingang.
- D. De procedure.
- E. De discussieleider.
- F. Deelnemingskwantiteit en kwaliteit.
- G. Het groepsdenken.
- H. Persoonlijke ledenrollen en karakteristieken.

A. De gespreksstructuur en het algemene resultaat.

- . Hoe ziet het gespreksresultaat er uit in het licht van de planning van de vorige dag. Was de planning realistisch?
- . Hebben bepaalde controversen en minderheden uit de planning-bespreking doorgewerkt in de Vrije groepsbespreking?
- . Hebben bepaalde afspraken die men gemaakt heeft in de bespreking doorgewerkt, bv. "alle 23 introductie-onderwerpen moeten in de drie besprekingen 'behandeld' worden"; of "3 van ons zullen een bepaalde rol spelen".
- . Hebben de verschillende fases van de problem solving door elkaar gelopen?
- . Uit welke duidelijk te onderscheiden gespreksgedeeltes was het totale gesprek opgebouwd.
  - waar kwamen deze gespreksgedeeltes vandaan. Hielden ze verband met de inleiding,
  - hoe ontstonden de scharnierpunten en overgangen tussen de gespreksgedeeltes. Speelde de humor daar bv. een rol in?,
  - was er een duidelijke wisselwerking tussen de gedeeltes of stonden ze geïsoleerd naast elkaar?
- . Hebben bepaalde woorden of begrippen of extreme voorbeelden (Sahara!) in het gesprek gedomineerd? Hoe kwam dit? Wat was het effect?
- . Hoe was in het totale gespreksverloop de relatie en onderlinge beïnvloeding tussen inhoud, procedure en interactie.

B. De inleiding en de doorwerking daarvan.

- Welke functie vervulde de inleiding in het gesprek daarna of anders geformuleerd: wat deed de groep met de inleiding?
  - de inleiding was zo volledig, dat de groep er niets mee kon beginnen,
  - de inleiding bevatte geen vragen of duidelijke problemen, zodat de groep geen ingang had,
  - op zoek naar een probleemstelling kwam de groep buiten het gebied van de inleiding, zodat deze laatste geen duidelijke functie meer vervulde,
  - de groep heeft de inleiding alleen gebruikt als informatiebron, als bron om voorbeelden uit te putten of als kapstok om eigen gedachten-associaties aan op te hangen,
  - de groep heeft de gedachte-draad, die door de inleiding liep, opgepakt, verder ontwikkeld en verdiept. Het thema had "kiemkracht",
  - de inleiding vervulde een disfunctie in die zin, dat de grote spanning en "bereidheid om het nu vandaag eens echt goed te doen", die er bijna steeds om 9.00 uur is, verdween door een veel te lange inleiding.
- Was er een verband tussen stijl en vorm van de inleiding (of andere startvorm) en stijl en vorm van het gesprek.
  - een puntsgewijze inleiding geeft meestal aanleiding tot een puntsgewijze behandeling van de stof,
  - een brain-storming als start blijft meestal tot einde doorwerken in die zin, dat het gesprek chaotisch-inventariserend blijft,
  - vooral dingen die door de inleider op het bord zijn gezet, hebben de neiging lang door te werken, ook al wordt het bord na enige tijd omgedraaid.

### C. Probleemstelling en gespreksingang.

- . Verwarring over de eigenlijke probleemstelling.
- . Onvruchtbare probleemstelling. Deze bevat een vraag, die in z'n algemeenheid zo niet te beantwoorden is.
- . Het doorwerken van impliciete beperking van het onderwerp, die niet ter discussie wordt gesteld en niet in de totaliteit van het onderwerp wordt ingepast.
- . Ombuigen van het officieel gekozen onderwerp in de persoonlijke problematiek.
- . De groep ontdekt, dat ze wel een onderwerp heeft maar geen probleemstelling.
- . Niet gestelde prae-alabele vragen als struikelblok.
- . Door een lopen van allerlei verschillende gespreksingangen en gezichtshoeken en sorteerkennmerken.
- . Invloed van de ja-nee probleemstelling op het gespreksverloop.
- . Is de verwarring rondom de probleemstelling mede ontstaan door het woordgebruik
  - lieten de hoofdwoorden van het thema verschillende interpretaties toe,
  - welke ruimte was er binnen de gebruikte begrippen,
  - in hoeverre hebben de leden hun eigen betekenis-, ervarings- en probleemwereld (zie introductie-bijdrage en bedrijf en functie van het betreffende lid) geprojecteerd in de probleemstelling.

D. De procedure.

- Wordt de procedure-vraag expliciet gesteld?
- Wanneer loopt men tegen de procedure-lamp?
- Is de procedure duidelijk of wordt alleen maar gezegd "we zullen de puntjes uit de inleiding doorlopen".
- Worden de procedurebesluiten genomen nadat twee man hierover gehoord zijn of zijn het echte groepsbesluiten.
- Blijkt de onduidelijkheid van de procedure bv. uit het feit, dat men de voorbeelden uit de inleiding gaat aanvullen en corrigeren, terwijl ze alleen als voorbeeld waren bedoeld.
- Waaruit blijkt, dat de groep zich niet lekker voelt in het procedure-keurslijf van de discussieleider.
- Heeft men het onderwerp benaderd langs de case-weg of langs de ideaal-typische weg. Is hierover een duidelijke afspraak gemaakt? Hoe heeft een eventuele verwarring hierover doorgewerkt.
- Is de procedure flexibel als blijkt, dat het onderwerp toch om een andere behandeling vraagt. Wat is de oorzaak van eventuele procedure-starheid en hoe werkt deze door op het groepsgesprek.

## E. De discussieleider.

- . Welke stijl van leiderschap werd waargenomen:
  - manipulerend
  - formeel
  - laissez faire
  - autocratisch
 hoe werkte dit op de groep:
- . Welke functies heeft de discussieleider uitgeoefend:
  - bij overgang van inleiding naar gesprek zowel het probleem als de procedure scherp stellen,
  - de verdere agenda bewaken,
  - informele bron,
  - groepshantering,
  - samenvatten. Deed hij dit te vroeg of te laat of helemaal niet? Deed hij het objectief of subjectief. Amendeerde de groep op dit laatste. Hoe is dit alles te verklaren. Vatte de d.l. bv. inhoudelijk onvolledig samen, omdat hij te veel procedure-gebonden was.
  - attenderen op misverstanden en verschillend woordgebruik,
- . Had de d.l. een verborgen agenda wat betreft de inhoud, procedure of stijl van leiden. Hoe werkte dit op de groep.
- . Hoe was de relatie van de groep tot de leider? Was er bv. een tegenstelling tussen wat de groep eigenlijk wilde qua inhoud en procedure en wat de d.l. wilde.
- . Zijn de functie en de stijl van de leider en de relatie van de groep tot de leider gewijzigd in de loop van het gesprek. Lagen deze punten bv. duidelijk verschillend in de onderscheiden gespreksgedeeltes.
- . Hoe was de relatie van de d.l. tot de inleider of andere "voorbereiding-commissie-leden". Was de inleiding een verrassing voor de d.l.? Wilde hij een andere kant uit? Was er voor de d.l. een loyaliteitsprobleem in verband met afspraken met inleider(s) en was hij daardoor niet bereid met de wensen van de groep mee te gaan?
- . Hoe was het bord-gebruik van de d.l.?



F. Deelnemingskwantiteit en kwaliteit.

- . In welke frequentie hebben de leden aan het gesprek deelgenomen,
- . Liggt dit deelnemingspatroon duidelijk verschillend in de te onderscheiden gespreksgedeelten. Hoe is deze verschuiving verklaarbaar?
- . Hoe ligt dit deelnemingspatroon t.o.v. andere dagen.
- . Hoe is het domineren van bepaalde mensen te verklaren.
- . Is er sprake van het monopoliseren van bepaalde gespreksgedeeltes door bepaalde subgroepen?
- . Is er sprake geweest van polarisatie van het hele gesprek of van gespreksgedeeltes, waarbij het hele gesprekspatroon zich groepeerde om een (plotseling opduikende) tegenstelling van persoonlijke of inhoudelijke aard?
- . Is het gesprek een groepsgesprek geweest of eigenlijk een ketting van dia- of triialogen tussen steeds wisselende subgroepen?
- . Waren gespreksversnellingen en vertragingen waarneembaar. Wat waren de oorzaken:
  - emotionele betrokkenheid
  - na alle misverstanden en moerassen durfde niemand meer iets te zeggen.
- . Hoe was over het algemeen de betrokkenheid van de leden bij het gesprek. Was men geïnteresseerd, was men serieus, voelde men zich verantwoordelijk voor het bereiken van het groepsdoel.
- . Wat heeft de groep gedaan met het lid, dat niet bij de planning is geweest en/of te laat bij de bespreking komt. Wordt hij ingelicht?

G. Het groepsdenken.

- . Vond er werkelijk nieuwe oordeelsvorming plaats of alleen maar uitwisseling van informatie en standpunten?
- . Symptomen van groepsdenken zijn bv.
  - de mensen praten niet door elkaar, maar er zijn tussen de verschillende bijdragen a.h.w. kleine rustpauzen waarbij het gesprokene inwerkt en de volgende spreker de juiste aansluiting zoekt.
  - mensen wijzigen als gevolg van het gesprek hun opinie of corrigeren bepaalde eenzijdigheden.
  - men luistert werkelijk naar elkaar. Dit blijkt daaruit dat de verschillende bijdragen duidelijk verband met elkaar houden.
  - een bepaalde persoon is in staat door de stimulering van de anderen om een bepaalde gedachte, die hij eerst vrij vaag en verward naar voren bracht, in diverse "etappes" steeds scherper te formuleren en meer diepte te geven.
  - bepaalde "doelpunten" (helder geformuleerde gezichtspunten) zijn ontstaan door een goed "combinatie-werk" van bepaalde leden.
  - gedachten of conclusies die al eerder door een groeps-lid geformuleerd doch door de groep afgewezen zijn, worden na een half uur spreken algemeen door de groep aanvaard.
- . Indicaties voor het afwezig zijn van groepsdenken is het parel bevattende oesters dat de groep produceert zonder de parels eruit te halen.
- . Groepsdenken is gebaseerd op luisteren. De oorzaak van niet luisteren kan zijn:
  - geen belangstelling,
  - ander verwachtingenpatroon,
  - eigen "vat" nog vol (bv. direct na inleiding),
  - referentie-kader klopt niet.
- . Indicatie voor het groepsdenken vormt de aansluitings-vierkants-tabel.
- . Naast de aansluitings-vierkantstabel, die alleen een kwantitatief gezichtspunt geeft, kan ook gelet worden op de kwaliteit van de aansluitingen:
  - haakt men aan op de gedachtegang van de ander of alleen maar op een willekeurig voorbeeld uit zijn betoog,
  - haakt men in voortbouwende positieve of in kritisch-negatieve zin bij de ander aan,
  - heeft de bijdrage van B niets met die van A te maken.

## H. Persoonlijke ledenrollen en -karakteristieken.

- . Ledenrollen in het licht van de problem solving.
- . Ledenrollen in het licht van de wijze van stofbehandeling (ideaal-typisch of casuïstisch).
- . Ledenrollen in het karakterologische vlak.
- . Is uit ieders 1e bijdrage zijn "golflengte" al herkenbaar?
- . De aansluitings-vierkantstabel geeft ook indicaties t.a.v. de ledenrollen.
- . Sommige leden hebben de tendens het onderwerp te verwijden, anderen willen het steeds vernauwen.
- . Sommige leden hebben de gewoonte om aan te haken bij of te verwijzen naar anderen en daarbij deze steeds de bijdrage van de ander om te buigen in de eigen richting.
- . Sommige leden kunnen pas denken als ze praten. Ze hebben de neiging om door te praten ook al hebben ze niets meer te zeggen. Zij moeten gewoon in de rede worden gevallen.
- . Sommige leden hebben de hebbelijkheid om pas met bijdragen te komen als het onderwerp al verlaten is of zelfs wanneer de gehele bespreking is afgesloten.
- . Mensen die niet aan het woord kwamen, weg-gelachen zijn, verkeert begrepen of "onzindelijk" behandeld zijn, retireren, werken vertragend of komen later in de picture terug, waarbij ze op hun moment dat het niet past met het punt komen waar ze nog mee "zitten",
- . Hetzelfde kan gebeuren met de intensieve luisteraar die door de d.l. erbij gesleept wordt, omdat hij denkt dat de man "afwezig" is. De man geeft een niets zeggend antwoord dat hemzelf niet bevredigt en waarop hij in een veel later stadium van het gesprek terugkomt.
- . Hoe werkt het experiment van bepaalde leden, die bewust een bepaalde rol kiezen?
- . Hoe worden de dingen gezegd en vanuit welk motief
  - formeel (mijnheer de voorzitter),
  - aggressief,
  - in de verdediging,
  - objectief of op zichzelf betrokken.

V. Visualisering.

- a | 1. Overzicht van het totale gesprek.
- | 2. Samenhang tussen inhoud-procedure-interactie.
- | 3. Inhoud en functie van een inleiding.
- b | 4. Doorwerken van een puntsgewijze inleiding van een onderwerp met een impliciete beperking.
- | 5. Doorwerken van Brainstorming in het gesprek.
- | 6. Slordige probleemstelling en latere formulering.
- | 7. Verwarring over de probleemstelling.
- | 8. Onvruchtbare probleemstelling.
- | 9. Polarisatie-effect door ja/nee probleemstelling.
- | 10. Polarisatie-effect op de leden.
- c | 11. Door een lopen van verschillende gespreksingangen en uitgangspunten.
- | 12. Gespreksingangen met betr. tot de leden.
- | 13. Woordruimte en begrip-interpretatie.
- | 14. Splitsen van samengesteld probleem.
- | 15. Samenvattingen.
- | 16. Beknopte problem solving.
- d | 17. Uitvoerige problem solving.
- | 18. Case of ideaal-type.
- | 19. Koersbepaling.
- | 20. Discussieleider.
- e | 21. Manipulerend leiderschap.
- | 22. Onzekere rol van de d.l. na de inleiding.
- | 23. Bijdrage van leden, hun aantal, volgorde zwaarte en frequentie.
- f | 24. Activiteit van de groep.
- | 25. Parels en oesters.
- g | 26. Interstimulatie van het denken.
- | 27. Tekort schieten van het groepsdenken.
- | 28. Bijdragen van groepsleden.
- | 29. Incidentele polarisatie effecten.
- | 30. Golflengtes.
- h | 31. Jas kleur.
- | 32. Ledenrollen en problem solving.
- | 33. Leden karakteristieken.
- | 34. Persoonlijke rol.

Hierna volgen een aantal voorbeelden van visualiseringen. Hierbij kan het volgende worden opgemerkt:

- Terwille van de typekamer is niet alles in kleuren uitgevoerd. De gebruikte kleurensymboliek is op de volgende bladzijde aangegeven. Daar deze symboliek pas later is gestandaardiseerd, zijn vele flaps nog in willekeurige kleuren uitgevoerd.
- De originele flaps zijn allen bewaard en liggen op het NPI ter inzage.
- De voorbeelden zijn ingedeeld volgens de acht evaluatie-ingangen. Vele flaps zijn echter voor meerdere ingangen bruikbaar, zodat deze indeling niet waterdicht is.
- Op de voorbeelden zijn over het algemeen de teksten weggelaten. Dit zou de schema's veel te groot hebben gemaakt. Het gaat hier alleen maar om de wijze van visualiseren. Wat er precies inkomt te staan kan men zich wel voorstellen.

Kleuren-symboliek

1. Fases van de problem solving:

probleemstelling - informatie

procedure gesprek

oordeelsvorming, het eigenlijke  
inhoudelijke gesprek

criteria

samenvattingen en conclusies

2. Activiteiten van de discussieleider en facetten van het  
totale gespreks-gebeuren:

inhoud

procedure

interactie

3. Ledenjasjes:

concreet, casuïstisch,  
praktisch

abstract, generaliserend,  
theoretisch.

1. Overzicht van het totale gesprek.

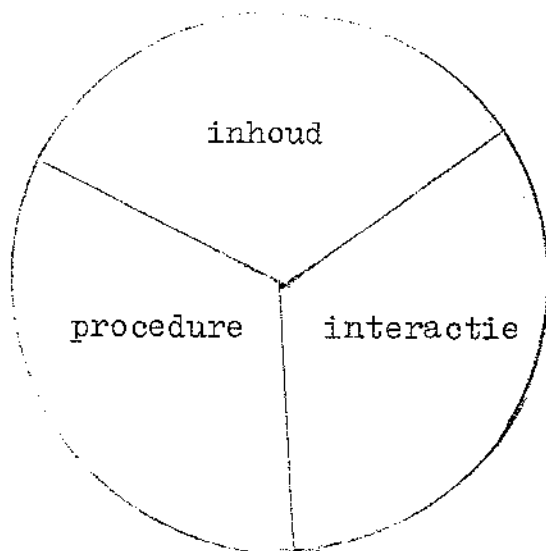
tijd		Inhoud	Opmerkingen
9.00		inleiding	De inleiding bevat wel een onderwerp, maar bevat ze ook een probleemstelling?
05			
10		vragen	
15			
20		proceduregesprek	
25			
30		gesprek over I	4 verschillende gespreksingangen blijken. Heeft de groep dit gemerkt..?
35			
40			
45			
50		probleemstelling	is de nieuwe probl. st. voor alle leden duidelijk?
55		gesprek over II	II ↓
10.00			
05			
10		gesprek over III	←
15			
20		procedure	Had de groep niet besloten hierover <u>niet</u> te spreken? Waarom dan toch?
25		gesprek over IV/V	
30		samenvatting	Bevatte deze samenv. alle relevante punten? Zo nee, hoe is dat te verklaren.

Z - beloning  
S - tarieven  
D - gratificatie  
P - sfeer  
W - niveau versch.  
Z - sociale asp.

- Een goed uitgangspunt voor elke evaluatie is een gespreks-overzicht, waarbij de te onderscheiden onderdelen zijn aangegeven.
- In de tweede kolom worden de kleuren gebruikt zoals aangegeven. Wanneer procedurevragen en informatie door elkaar lopen kunnen 2 kleuren door elkaar gearceerd worden.

- . Het vaak willekeurig ontstaan van "scharnierpunten" kan worden zichtbaar gemaakt door de laatste bijdragen vóór de overgang op te schrijven.  
Bij deze overgangen spelen vaak associaties met punten uit de inleiding of verkeerde interpretatie van elkaars bijdragen een rol. Doordat een onderwerp wordt verlaten zonder duidelijke afronding blijkt vaak, dat de vruchten van dit gesprek gedeeltelijk verloren gaan en in de slotconclusie niet meer naar voren komen.
- . De laatste kolom kan gebruikt worden voor diverse doeleinden, zoals het stellen van vragen (beter dan eigen interpretaties) en het opnemen van andere overzichten met dezelfde tijdschaal.  
(zie verder).



2. Samenhang tussen inhoud - procedure - interactie.

inhoud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soort relaties</li> <li>- soort organisaties</li> <li>- soort bedrijven</li> </ul>	⋈	voorbeeld uit een V.G.B. over relatie locale - cantrale personeelchef
procedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soort bespreking</li> <li>- beschrijven of generaliserend</li> <li>- case of ideaal type</li> <li>- gespreksvorm</li> </ul>		
interactie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- welke sprekers</li> <li>- hoe vaak</li> <li>- toon van de gesprekken</li> <li>- verhouding leden onderling</li> <li>- verhouding leiding - leden.</li> </ul>		

Met pijlen en voorbeelden uit het gesprek wordt zichtbaar gemaakt hoe de inhoud de procedure beïnvloedt, de procedure de interactie medebepaalt en deze weer terugwerkt op de inhoudelijke resultaten.

Deze visualisering kan het beste als sluitstuk worden gebruikt. Men moet eerst de onderdelen waar tussen men de wisselwerking wil belichten apart behandelen alvorens op de relatie kan worden ingegaan. Ook hier is de vragende vorm het beste.

Het geheel wordt in de symbolische kleuren uitgevoerd.

### 3. Inhoud en functie van een inleiding.

Zoals al eerder is gezegd kunnen de resultaten van de evaluatie beter niet als zodanig aan de groep worden uitgereikt, maar omgevormd worden in de vorm van vragen.

Als men het gevoel heeft, dat de inleiding geen positieve functie heeft vervuld, kan men de volgende flap voor de groep neerhangen.

Als een inleiding de functie moet hebben van gangmaker van een vruchtbaar en gestructureerd groepsgeprek, welke eisen worden dan gesteld aan:

I	II	III
Inhoud en lengte van de inleiding	De rol van de D.L. bij de overgang naar het gesprek	De relatie inleider - discussieleider
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

De antwoorden van de groep verschijnen op de flap. Daarna gaat men van het algemene naar het specifieke en vraagt de groep hoe ze in het licht van deze analyse de drie punten beoordeelt.

4. Doorwerken van een puntsgewijze inleiding van een onderwerp met een impliciete beperking.

Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van de wijze waarop men het hierboven genoemde verschijnsel kan visualiseren.

De groep sprak over: "aan welke voorwaarden moet worden voldaan om van een groep een team te maken".

Op de eerste flap stond het verloop van het gesprek beschreven.

1	<u>probleemstelling</u> (inleider heeft voor ogen een groep mensen, die gezamenlijk een jaarbeurs-stand moeten voorbereiden).
2	<u>zeven antwoorden</u> (inleider zet 7 voorwaarden op het bord).
3	<u>groep signaleert n.a.l.</u> van deze antwoorden de beperking van de probleemstelling. De juistheid van deze beperking wordt niet ter discussie gesteld.
4	<u>groep toont zich loyaal t.o.v. procedure</u> inleider: In het gesprek blijft deze onopgeloste kwestie doorwerken.
5	<u>groep gaat over tot puntsgewijze bespreking</u> en eindigt met de vraag "zijn er nog meer dan zeven punten"?

Het bleek, dat de zeven punten het gesprek zeer verstard hadden.

Op de tweede flap verscheen daarom de vraag; met daaronder de antwoorden van de groep.

Wat is het effect op het gespreksverloop van een inleiding, waarbij de uitgangsvraag puntsgewijs en vrij volledig wordt beantwoord?

voordelen

- orde in het gesprek
- kans op volledigheid
- afbakening in de tijd

nadelen

- oogkleppen
- men verzint moeilijk nieuwe punten
- groep beleeft 't niet als haar eigen punten
- groepsdenken wordt niet direct geactiveerd
- groep wendt zich tot de inleider
- neiging eigen punten te verdedigen

Op de derde flap verscheen een volgende vraag met daaronder, in de loop van het gesprek, de antwoorden van de groep.

Wat is het effect op het gespreksverloop van een beperking van het onderwerp, die

- niet ter discussie wordt gesteld,
- niet in de totaliteit van het onderwerp wordt ingepast?

- gevaar langs elkaar heen te praten door verschillende praemissen.

- men heeft het terrein alleen naar binnen en niet naar buiten afgepaald.

Gevaar van mensen die over de "muur" hebben gekeken en met iets "interessants" aan komen dragen, wat niet ter zake is.

Tenslotte werd nog even zichtbaar gemaakt welke soorten groepen onuitgesproken door elkaar heen hadden gespeeld in het gesprek.

\* permanent - adhoc 
 / lange termijn (overheidscommissie)  
 \ korte termijn (jaarbeursteam)

\* adviserend - uitvoerend - beide

\* niveaus 
 / staf  
 | lijn  
 \ arbeiders
 

 |  
 |  
 |
 
 combinaties

\* heterogeen - homogeen

5. Doorwerken van Brainstorming in het gesprek.

Meestal leidt 15 min. brainstormen tot een uur chaos. De d.l. houdt het leiderschap moeilijk in de hand. Van groot belang is het bord-gebruik. Eén en ander werd op de volgende wijze aanschouwelijk gemaakt.

9.00	"probleemstelling	← IH formeel d.l.
9.05		← BK 1e secr. +
9.10		inf. d.l.
9.15	brainstorming	
9.20		chaos op het bord
9.25	indeling-sleutel zoeken	
9.30		←
9.35	indelen	← Sch - 1e secr.
9.40	is deze sleutel bruikbaar	← BK -- 2e secr.
9.45	nieuwe sleutel	
9.50	nieuwe probleemstelling	← Schr. inf. d.l.
9.55	verder indelen	door overzichtelijke informatie
10.00	volgens oude	
10.05	sleutel	
10.10	samenvatten op flap	
10.15	procedure: hoe verder	←
10.20		chaos in de groep
10.25	gesprek over C-punten van het bord	← IH weer d.l. door vruchtbaar disc. uitg. punt
10.30		

## 6. Slordige probleemstelling en latere herformulering.

Een paardenmiddel is om de oorspronkelijke formulering woordelijk op een flap te zetten. Ook latere herformuleringen kunnen van de band worden overgenomen. Hieronder het volgende voorbeeld:

### oorspronkelijke probleemstelling.

Mijne heren, we gaan nu praten over het wegnemen van afstand, door oriëntatie op het doel in plaats van oriëntatie op de leider en dat gaan we dus nu weer behandelen op de wijze van het in de eerste plaats verzamelen van punten door ons allen samen en sortering daarna. Dat is ongeveer geloof ik de werkwijze. Wie mag ik het woord geven?

### nieuwe probleemstelling; half uur later.

Ja, ik geloof inderdaad, dat er alle aanleiding is om nu toch te blijven uitgaan van het idee: het is wenselijk om de afstand te verkleinen en dat we ons in zoverre richten op het hoe, dat het waarom of waarom niet, speciaal het laatste, een tweede gedachtelijk uitmaakt, omdat er consequenties kunnen zijn, die erger zijn dan de kwaal.

### uitgangspunt slot-discussie.

Hoe kan de methodiek zodanig gekozen worden, dat het aantal negatieve effecten, bv. het groeien van de afd. mentaliteit, beperkt kan worden.

(3x geformuleerd voor men in zee gaat).

7. Verwarring over de probleemstelling.

Tijd	Naam	Inhoud
9.01	Hard	- - - - -
↓		- - - - -
9.11		- - - - -
// // // // //		
9.17	Kooy	- - - - -
// // // // //		
9.19	Hard	- - - - -
↓		- - - - -
9.20	Br.	- - - - -
// // // // //		
9.23	W.	- - - - -
↓	V.	- - - - -
	Br.	- - - - -
9.24	V.	- - - - -
	H.	- - - - -
// // // // //		
9.30	V.	- - - - -

Dit schema bevat dus een discontinue-tijdschaal. De zinnen waaruit duidelijk de verwarring en het misverstand t.a.v. de probleemstelling blijken zijn woordelijk overgenomen, terwijl hele stukken gesprek daar tussen zijn weggelaten (gearceerde stroken), omdat ze vanuit dit gezichtspunt niet zo interessant zijn.

8. Onvruchtbare probleemstelling.

De probleemstelling bevat vaak een vraag die in z'n algemeenheid niet te beantwoorden is.

Bv. "Heeft het bedrijf een taak t.a.v. de vrijetijdsbesteding van haar werknemers?"

In dit geval werd een beter uitgangspunt op de flap gezet, waarbij uitsluitend gebruik werd gemaakt van opmerkingen die in de eerste 10 minuten in de groep werden gemaakt.

1. welke motieven kunnen er voor een ondernemer bestaan om zich in welke vorm dan ook met de V.T.B. bezig te houden? ----- ----- -----												
2. welke hoofdwegen staan daartoe open? ----- ----- -----												
3. welke consequenties brengt dit met zich mee van a) de man,    b) het bedrijf    c) de sociale omgeving:  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">a</td> <td style="text-align: center;">b</td> <td style="text-align: center;">c</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> <td style="text-align: center;">-----</td> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> <td style="text-align: center;">-----</td> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">-----</td> <td style="text-align: center;">-----</td> <td style="text-align: center;">-----</td> </tr> </table>	a	b	c	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
a	b	c										
-----	-----	-----										
-----	-----	-----										
-----	-----	-----										
4. wat bepaalt of de ondernemer deze consequenties aanvaardt en dus een taak ziet?												

Het begrip TAAK werd op een aparte flap nader geanalyseerd.

Een TAAK komt ergens vandaan. Is een afgeleide grootheid.

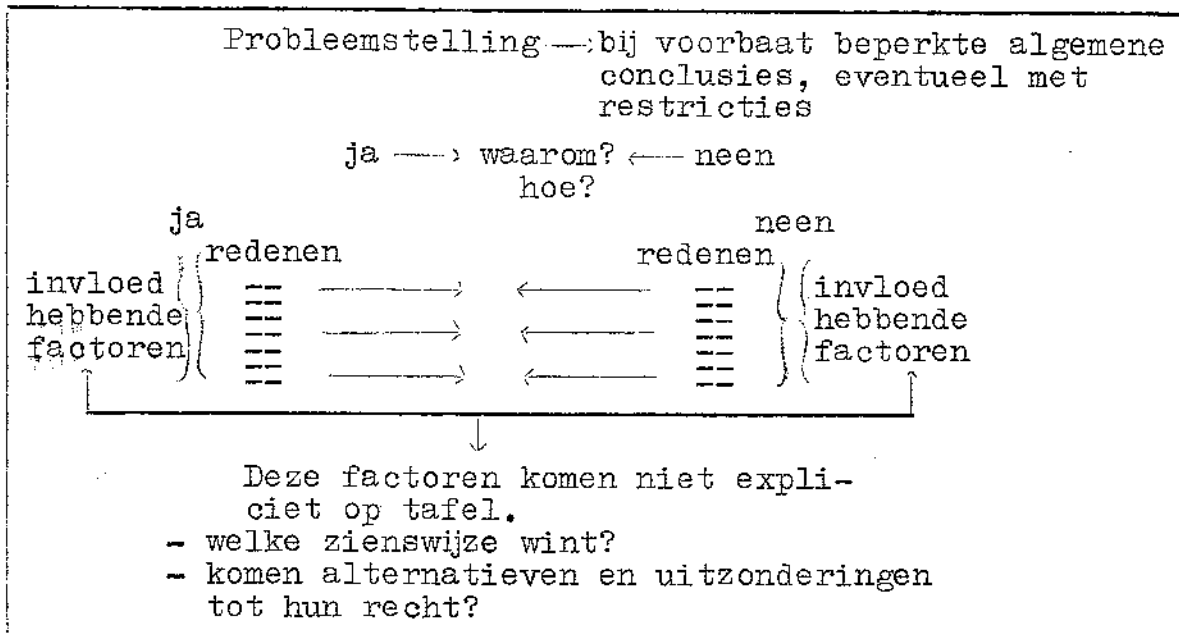
	van binnen uit gesteld	van buiten af gesteld
voor één persoon	geweten geloof	chef
voor een orgaan	doel functie	omstandigheden hogere organen



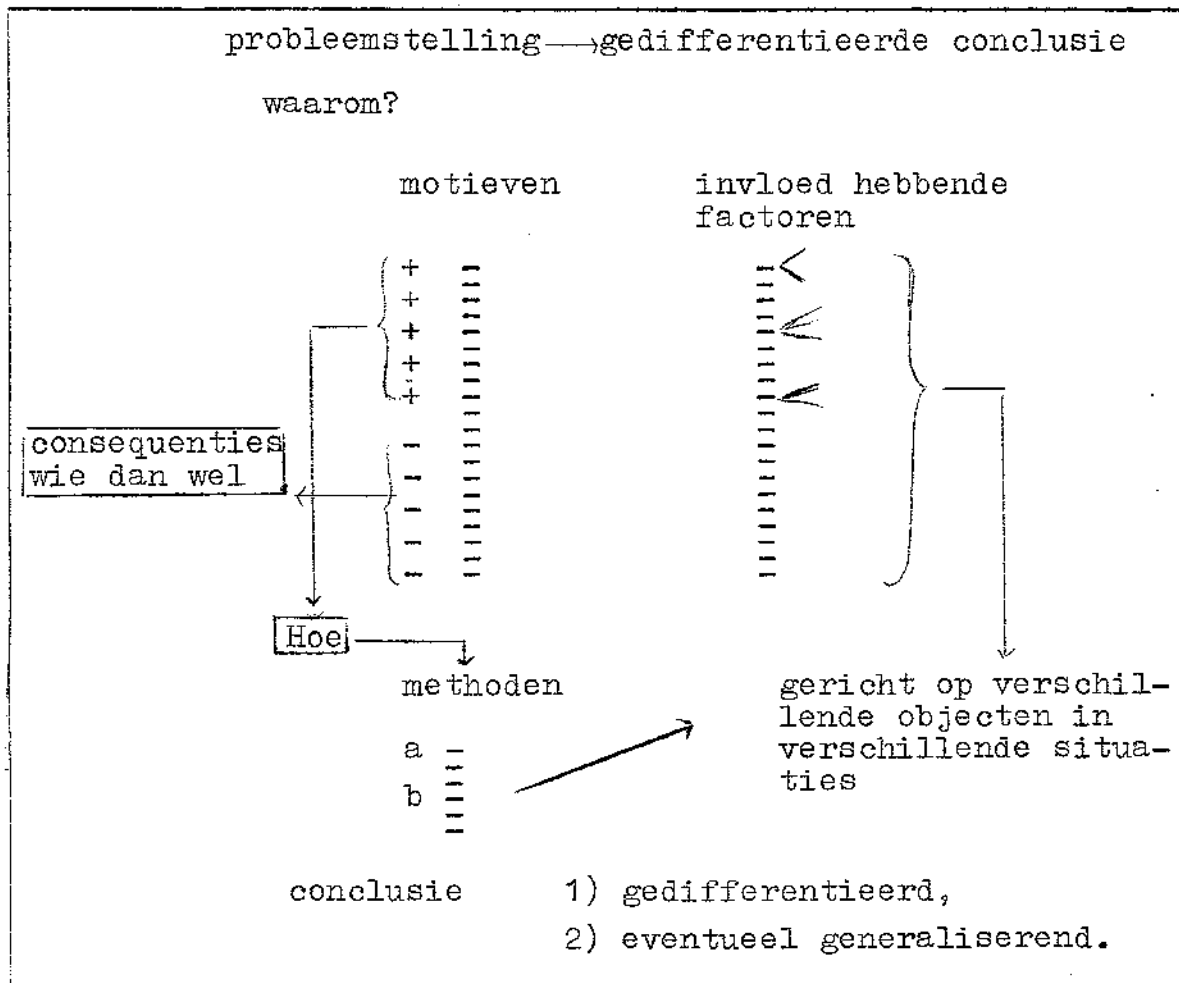
9. Polarisatie-effect door ja/nee probleemstelling.

De groep besprak de vraag: "moet de onderneming zich bemoeien met vrijetijdsbesteding van haar werknemers?".

Op de eerste flap werd zichtbaar gemaakt tot welke gespreksvorm de probleemstelling aanleiding had gegeven.



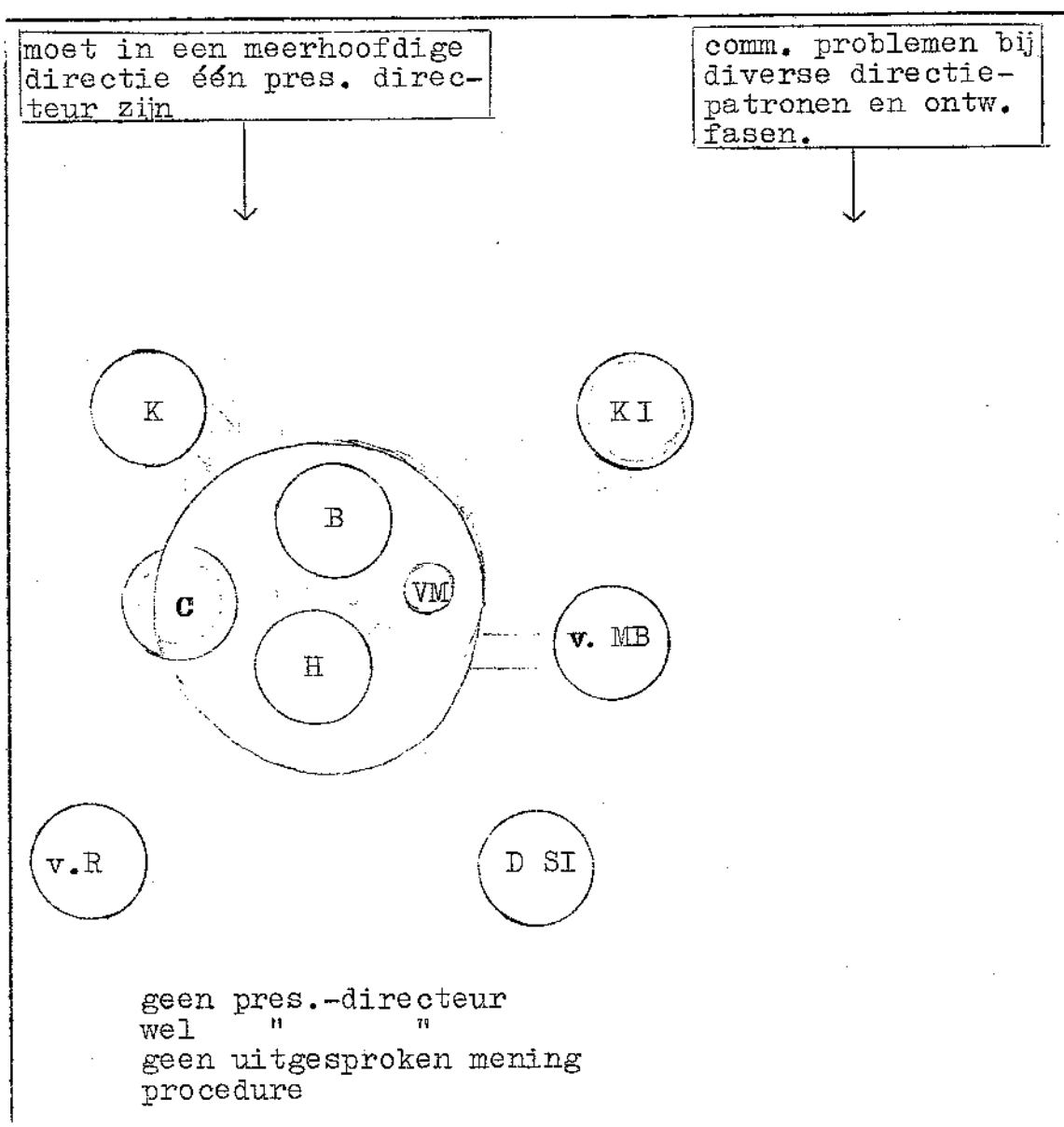
Op een andere flap werd de aanpak uitgezet bij een probleemstelling, die meer mogelijkheden openliet.



10. Polarisatie-effect op de leden.

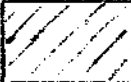
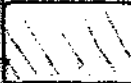
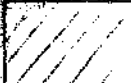
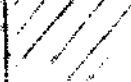

In het kader van communicatieproblemen binnen de directie werd als onderwerp voor een V.G.B. de vraag gesteld of bij een meerhoofdige directie een presid. directeur moet zijn. De groep formeerde zich om twee opposenten die vanuit hun persoonlijke ervaringen deze vraag resp. ontkennend en bevestigend beantwoordden.

Dit werd op een flap zichtbaar gemaakt. Een vruchtbaarder uitgangspunt werd er naast gezet.

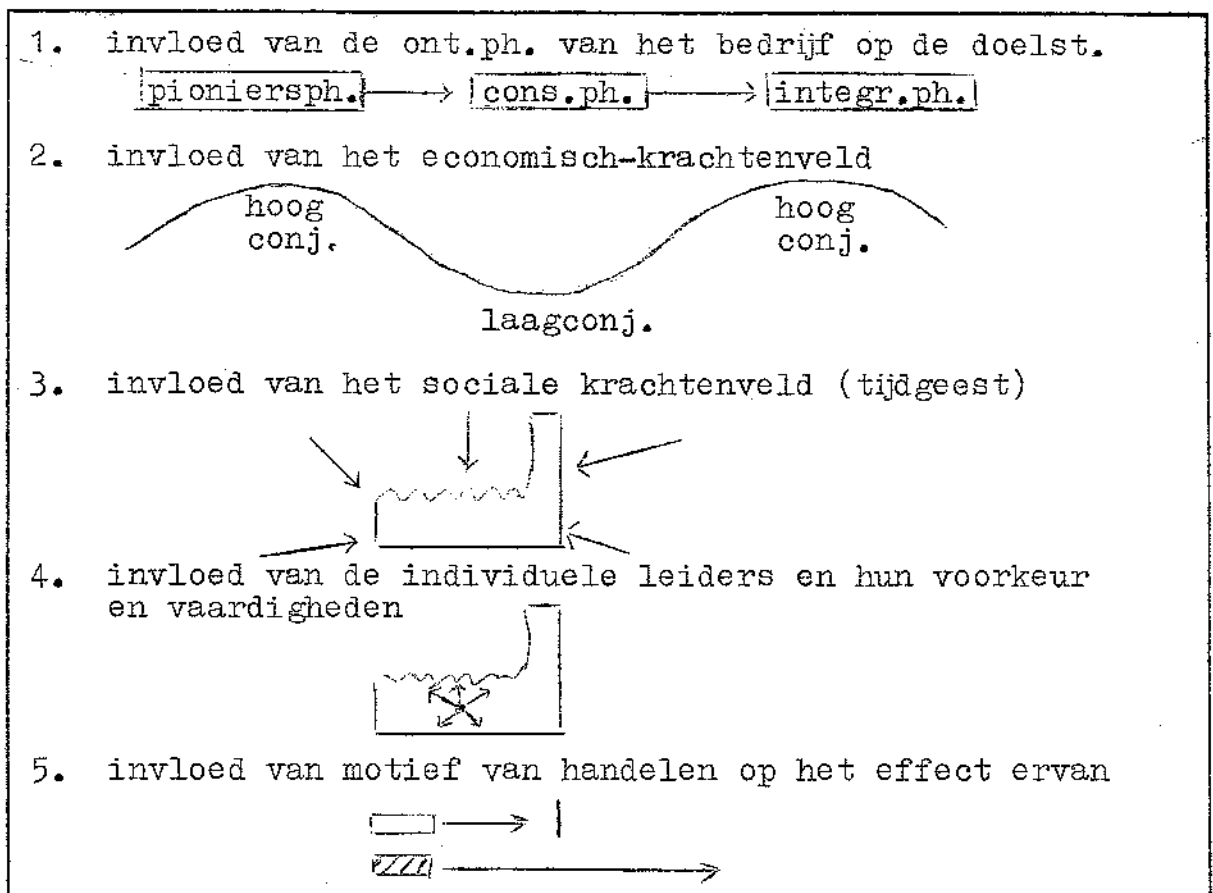


11. Dooreen lopen van verschillende uitgangspunten en gespreks-  
ingangen.

Er werd gesproken over het doel van de onderneming. Op de tijdflap werd zichtbaar gemaakt, dat 5 verschillende uitgangspunten direct al in het begin zichtbaar werden.

9.00		inleiding	
9.05		procedure gesprek	
9.10		gesprek over het doel	← d.l.: bedrijf v. gisteren
9.15			← Gü. : bedrijf van vroeger
9.20			← Wi. : bestaand bedrijf
			← Car.: iemand die nu be- drijf sticht
			← d.l.: idem

In de loop van het gesprek bleken bovendien 5 heel verschil-  
lende gezichtspunten dooreen te lopen. Deze werden op een  
aparte flap uit elkaar gehaald.



Ook hier kan men laten zien, dat de vraagstelling tot onnut-  
tige tegenstellingen en definitie-zoekerijs heeft geleid.  
In de vorm "welke factoren bepalen en beïnvloeden de doel-  
stelling van de ondern.", had men veel nuttiger gesproken.

De verwarring van deze 5-heid werd nogeens zichtbaar gemaakt door ze in de tijd uit te zetten.

Naam	ontw. ph.	conj.	soc. dim	pers. vulling	motief	bijdrage
G + B					////	_____
A, C, D	////					_____
E				////		_____
B, G			////			_____
A, F		////				_____
D, E, K				////	////	_____
B, G, H		////				_____
A			////			_____

12. Gespreksingenangen m.b.t. de leden.

In een gesprek over de bemoeiing van de werkgever met de vrijetijdsbesteding van haar werknemers bleek al direct, dat er allerlei wegen waren om het probleem te benaderen.

Op een flap werden deze ingangen opgeschreven als mede de manier waarop deze de eerste tien minuten door elkaar speelden. Dit is op zichzelf niet zo erg, maar meestal blijven deze verschillende benaderingen onopgemerkt en spelen ze de groep een uur lang parten.

Benadering van het probleem

1. Wat is het motief van de werkgever?

	principieel, uit doelstelling onderneming volgend	opportuun door omstandigheden gedwongen
sociaal	a	b
economisch	c	d

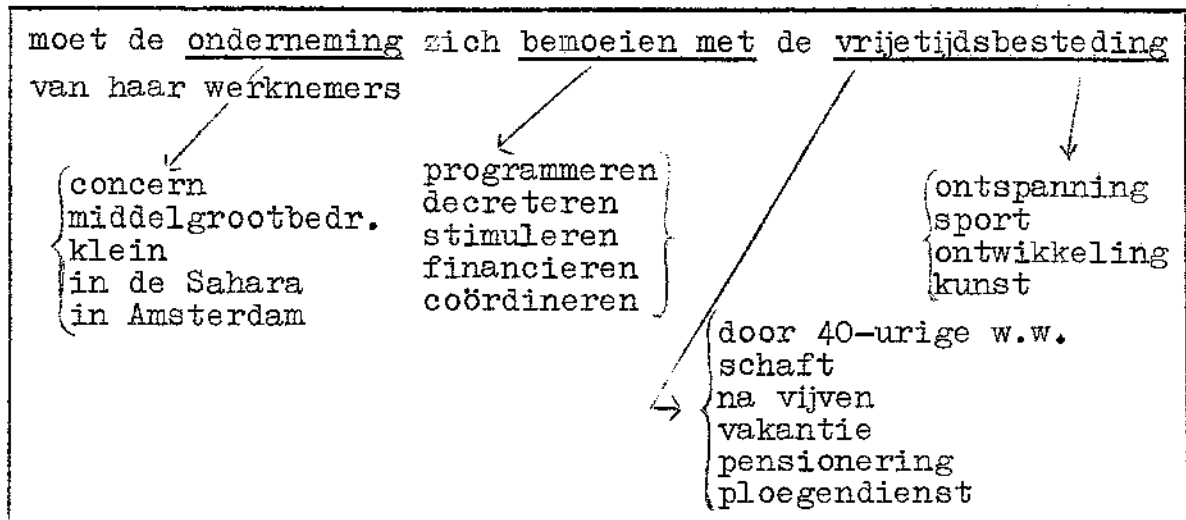
2. binnen de onderneming,
3. verplichting t.o.v. locale en nationale gemeenschap,
4. probleem vanuit de werknemer gezien,
5. probleem gezien tegen het licht van de ontw. fasen van het bedrijf.

naam	bijdrage	benadering volgens							
		1a	1b	1c	1d	2	3	4	5
A	- - - - -	x				x			
B	- - - - -			x					
C	- - - - -		x				x		
A	- - - - -								
F	- - - - -	x							
G	- - - - -							x	x
D	- - - - -				x				
C	- - - - -			x					
B	- - - - -	x							

Indien de onderscheiding zich er toe leent kan ook in plaats van de kruisjes in kleuren worden gearceerd. Het schema bevat geen tijdschaal. Elke regel bevat een bijdrage.

13. Woordruimte en begrip-interpretatie.

Men kan de ruimte, die binnen een bepaald woord aanwezig bleek te zijn eenvoudig als volgt de cursisten voor ogen houden:



of uit een andere V.G.B.

mogen we (criteria)	onze kinderen	een levensovertuiging	opdringen (methode)
inzicht ouders	0- 7 jaar	geloofsovertuiging	wil op- leggen
plicht	7-14 jaar	maatsch. normen	leiden
geluk	14-21 jaar	politieke opv.	overtui- gen
oordeel kind	21 jaar	zedelijke normen	laten ervaren  belache- lijk maken voorleven

Soms kan men dergelijke schema's geheel opbouwen uit bijdragen van leden. Soms stelt men het op om de groep een totaal overzicht te geven van het veld dat zij onsystematisch en slechts voor-een-deel hebben verkend.

14. Splitsen van samengesteld probleem.

De groep raakt nogal eens in het moeras, doordat in de probleemstelling twee verschillende vragen zitten opgesloten.

Wanneer de groep zich de vraag stelt

"moet het bedrijf zich met de huisvesting van haar werknemers bemoeien",

dan spreken de groepsleden beurtelings over het waarom, het hoe en de consequenties.

Men kan dan het best de groep een alternatieve aanpak voorzetten waarmee deze problemen worden vermeden.

niet: moet het bedrijf zich met de huisvesting van haar werknemers bemoeien.

maar: vraag 1 welke motieven kunnen er anno 1958 voor een werkgever zijn om zich in welke vorm dan ook met de huisvesting van haar werknemers in te laten?

vraag 2 indien motieven aanwezig, welke vormen zijn dan denkbaar.

informatie - woningnood,  
- personeels te kort,  
- belasting aspecten,  
- juridische aspecten.

criteria - geen lange verplichtingen aangaan,  
- geen ongezonde binding van werknemers aan het bedrijf.

mogel. opl. - bemiddeling,  
- financiële steun,  
- huizenbouw.

oplossingen -  
-  
-  
-

15. Samenvattingen.

Tijdens discussies vinden soms samenvattingen plaats. Meestal van de zijde van de discussieleider of van de inleider aan het einde van zijn inleiding, maar ook wel eens van de zijde van een groepslid, dat enige tijd niet aan het gesprek deelneemt en dan in eens met een bepaalde samenvatting of formulering uit de bus komt.

Het kan nuttig zijn om een dergelijke samenvatting woordelijk van de band op een flap over te nemen en dan te laten zien hoe

- in deze samenvatting slechts enkele bijdragen tot hun recht komen,
- de persoonlijke mening van de betreffende het uitgangspunt vormt voor deze samenvatting,
- de samenvatting vol met onduidelijkheden en vaagheden zit, waaruit blijkt, dat het de man zelf nog niet helder is,
- deze samenvatting niet door de groep gebruikt wordt,
- de groep niet ziet dat deze samenvatting tegenstrijdigheden bevat die verder misverstand veroorzaken,
- door deze samenvatting de groep zich in eens bewust wordt van de troebelheid van de stof.

## Voorbeeld:

" De P.C. is een staffunctionaris, met adviserende bevoegdheid, maar hij zal, teneinde zijn gegeven adviezen te realiseren of gerealiseerd te zien worden, in vele gevallen lijnwerk (of althans heel dicht bij de lijn) verrichten en vooral die taken welke coördinerend zijn en ook die, waardoor de lijnfunctionarissen geen of onvoldoende enthousiasme opbrengen."



16. Beknopte problem-solving.

Naast de tijdkolom komen 3 kolommen

- voor probleemstelling en informatie (I)
- voor criteria en oordelen (II)
- voor oplossingen en besluiten (III)

	I	II	III	inhoud	namen
9.05	////	////	////	- - - - -	- - - - -
9.10	////	////	////	- - - - -	- - - - -
9.15	////	////	////	- - - - -	- - - - -

Rechts wordt kort samengevat wat de inhoud van het betrokken stuk is geweest, eventueel met vermelding van de betreffende sprekers.

Voor procedure opmerkingen kan een vierde kolom worden ingeruimd.

Het geheel kan in de geijkte kleuren worden uitgevoerd. In dat geval kan alles in 1 kolom. Overzichtelijker is echter om het te plitsen.

17. Uitvoerige problem-solving.

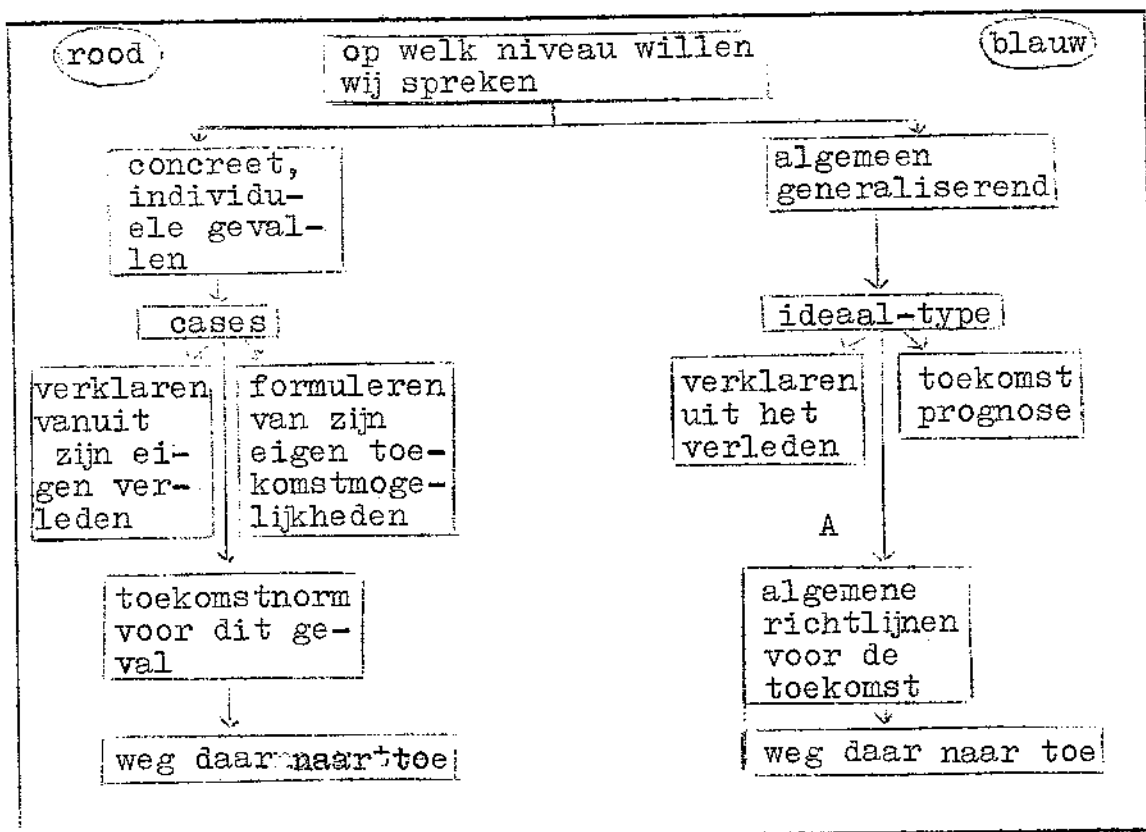
naam	bijdrage	PROBLEEM- STELLING	WENNINGEN	WISSENEN	INZICHT- MOTIE	CRITERIA	MOG. OPL.	SAMENV.	CONSEQ.	BESLUIT- VORMING	UIT- VOERING	commentaar
		X			X							onvolledig
			X				X					houdt crit. in
		X			X		X					onzindelijk motief
					X		X			X		emotioneel niet dui- delijk crit.
		X			X	X						

18. Case of ideaal-type.

Hoe wordt het onderwerp aangepakt?

Over het algemeen maakt men geen duidelijke afspraak over de twee hoofdwegen die men kan wandelen.

Men kan deze keuze-mogelijkheid als volgt zichtbaar maken.



19. Koersbepaling.

De eerste 10 minuten na de inleiding zijn meestal bepalend voor het hele verdere gesprek. Als de groep dan niet wakker is, raakt ze ongemerkt in een slop, waar ze meestal niet meer uitkomt.

Van belang zijn in dit verband vragen als:

- kon de groep iets met de inleiding doen?
- wat heeft U met de inleiding gedaan?
- was er een tegenstelling tussen wat de groep eigenlijk wilde qua inhoud en procedure en wat d.l. + inleider wilden?
- is de procedurekwestie gesteld door de inleider, de discussieleider of de groep of is men procedure-loos aan het werk gegaan?
- wie bepaalden de richting waarin men startte?
- was de procedure duidelijk of zei de inleider alleen maar "we zullen alle puntjes van de inleiding doorlopen"?
- had de groep in de gaten, dat er wel een onderwerp was maar geen probleemstelling?
- hoe heeft de inleider van het bord gebruik gemaakt?
- heeft de groep een poging gedaan het onderwerp in te perken omdat het veel te ruim gesteld was?
- heeft de groep onderkend dat aan de vraagstelling van de inleider (wat is de taak van de pers.-chef) een praealabele vraag vooraf gaat, zonder beantwoording waarvan een onvruchtbaar gesprek ontstaat (wat is het doel van de onderneming)?

Het is in verband met deze vragen nuttig om de eerste 10 minuten na de inleiding zichtbaar te maken (vooral ieders eerste bijdrage is belangrijk). Dus tot het moment dat de groep op een bepaald spoor zit. In deze eerste 10 minuten zijn meestal alle later aan de dag tredende misverstanden, interpretaties verschillen, "sloppen", benaderingsmogelijkheden etc. in kiem aanwezig. Men kan de samenhang tussen deze latente en manifeste misverstanden etc. ook op een flap zichtbaar maken.

20. Discussieleider.

De rol die de discussieleider heeft gespeeld kan het beste onderkend worden door uit het verslag en de band zijn bijdragen na te gaan en deze te splitsen naar procedure, interactie en inhoud.

Men kan hier een apart overzicht van maken (zie hieronder). Men kan het ook opnemen in een speciale kolom van het algemene gespreksoverzicht.

In voorbeeld 5 is nog een andere variatie zichtbaar.

tijd		gespreksgedeelte	inhoud d.l. bijdrage	proc.	inter-actie	inh.
9.00						
9.05						
9.10						
etc.			duurt 10 minuten voor men in het gelid loopt prim/sec. scherp stellen			
			v.B. er in betrekken			
			dwingen tot scherp formuleren			
			gesprek uit het persoonlijke halen			

21. Manipulerend leiderschap.

Men ziet een onzekere d.l. vaak in die zin manipulerend, dat op alle opmerkingen van de leden vriendelijk wordt ingegaan, maar waarbij deze opmerkingen steeds worden omgebogen naar het standpunt van de d.l., zelfs als ze er lijnrecht tegenover staan. Bovendien doet de d.l. voorkomen als of alle bijdragen eigenlijk al door hem gezegd zijn.

Men kan dit zichtbaar maken met de kruisjesflap, waarbij in de kolom voor de inhoud dergelijke wendingen genoteerd worden.

Bv.:

1	2	3	4	5	d1	7	8	Inhoud
					x			procedure a) bedrijfspraktijk inventariseren b) punten n.a.v. gisteren
		x						----
					x			dat zei ik al; eerst a) nuttigheid b) criteria
					x			ja, dus eerst over ervaringen hier en dan over onze praktijk-ervaringen
			x				x	----
					x			dat zeg ik juist
		x						----
	x				x			dat is precies waar ik heen wil
					x			wacht even, daar heb ik een bedoeling mee
			x					----
					x		x	dank U, dat zat ik juist uit te vissen

In werkelijkheid zaten er tussen de opmerkingen van de d.l. meer kruisjes van andere leden.

22. Onzekere rol van de D.L. na de inleiding.

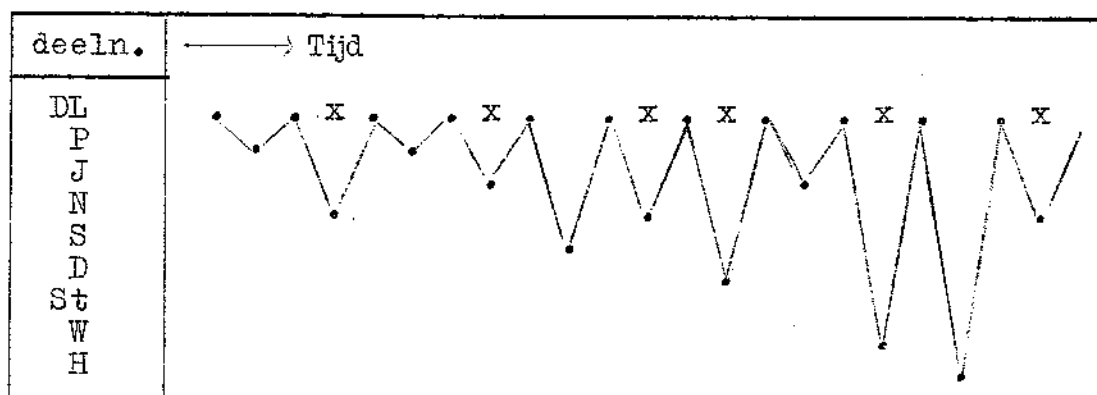
Het komt vaak voor, dat de d.l. zich onzeker voelt na een inleiding m.b.t. het verdere verloop van het gesprek.

Dit kan verschillende oorzaken hebben:

- d.l. heeft te weinig contact met inleider gehad, zodat de inleiding een hele andere richting uitwijst dan de d.l. zich had voorgesteld.
- de groep wil een hele andere richting uit. Het niet meegaan van de d.l. met de wensen van de groep kan verschillende oorzaken hebben:
  - . niet loslaten van eigen mening,
  - . overtuigd zijn, dat de weg die de groep wil in het slop voert,
  - . loyaliteitsprobleem. De d.l. wil eventueel zelf wel een andere kant op, maar hij heeft met een of meer anderen een bepaalde aanpak voorbereid en voelt zich door deze afspraak moreel gebonden.

De onzekerheid kan resulteren in een bepaald gesprekspatroon, dat als volgt kan worden zichtbaar gemaakt.

pc I / V.G.B.



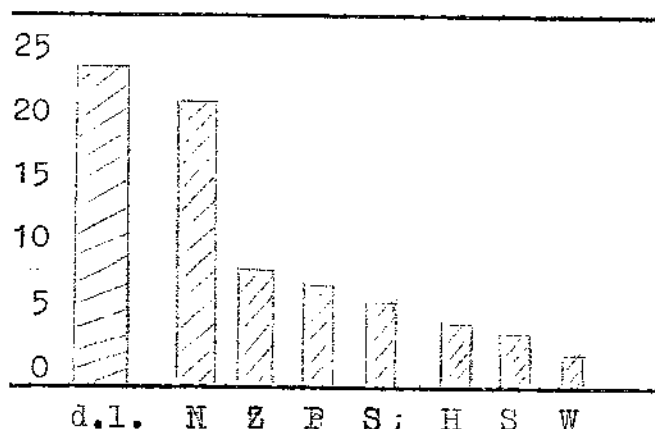
Men kan de groep vragen naar de oorzaak van dit gesprekspatroon en naar het gevolg voor het verdere gespreksverloop.

. = spreken

x = poging tot interruptie.

23. Bijdragen van leden, hun aantal, volgorde, zwaarte en frequentie (zie ook 28).

- a. Bij een gesprek waarbij enkele mensen of speciaal de d.l. gedomineerd hebben, kan een deelname frequentie-diagram goede diensten bewijzen. Teneinde dit diagram vergelijkbaar te maken met diagrammen op andere dagen, moeten de bijdragen in procenten worden uitgedrukt. Vermeld moet worden aan de groep dat korte interrupties van een paar woorden niet meetellen, evenals bijdragen van 3 of 4 mensen tegelijk. Overigens telt een korte bijdrage even zwaar als een monoloog van 10 minuten. Over het algemeen wordt het grafische beeld nog extremer wanneer men de spreekkengtes er in zou verdisconten.



Men kan de verschillende dag-diagrammen op één flap onder elkaar zetten. De volgorde van de leden moet dan wel steeds hetzelfde zijn.

- b. Sommige leden begrijpen elkaar goed, zitten in dezelfde situatie, vinden elkaar sympathiek, anderen begrijpen elkaar niet, hebben zeer tegengestelde meningen en zijn elkaar onsympathiek. Dit kan tot uitdrukking komen in een zgn. aansluitings-vierkantstabel, waarin wordt aangetekend hoe vaak meneer A het woord nam na meneer B, B na A, B na C etc.

Een dergelijke diagram kan er als volgt uitzien:

	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K
DI: A		3	2	4	2	3	2	2	1	4
B	12		-	-	-	-	1	-	-	1
C	-	-		-	8	8	-	-	-	-
D	-	1	-		-	-	1	-	1	-
E	2	1	1	2		3	2	1	2	2
F	-	-	-	-	-		12	-	-	-
G	-	-	-	-	-	13		-	-	-
H	1	-	-	1	-	1	3		4	3
J	-	-	1	-	1	2	-	4		4
K	3	-	4	-	-	1	-	4	3	

alleen te lezen van verticale letters naar horizontale letters.

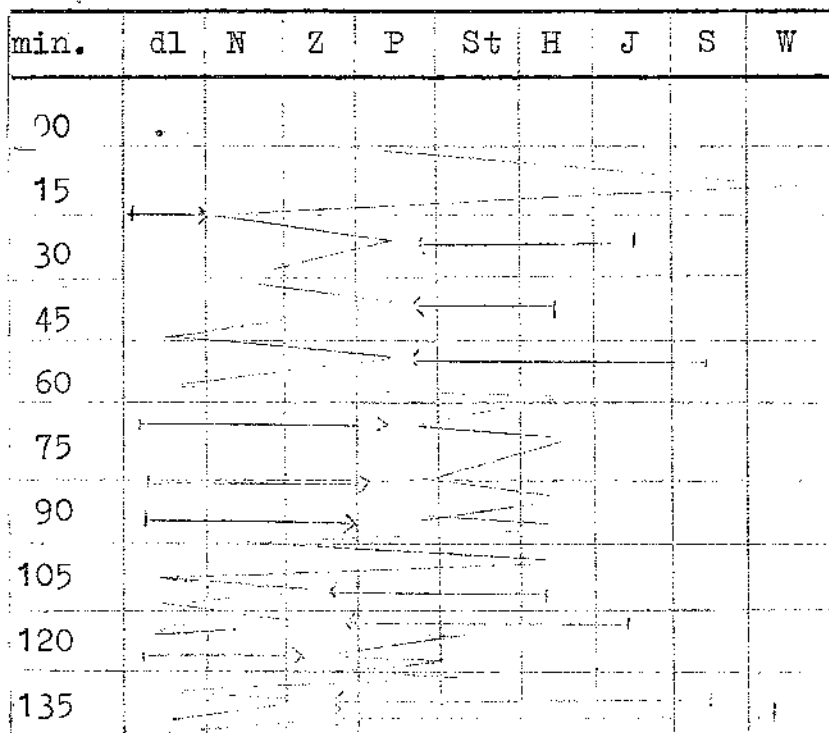
Dus B heeft van de 14 x dat hij gesproken heeft dit 12 x na de d.l. gedaan. Streefde hij naar het leiderschap? Men moet de aard van de bijdragen dan nagaan. Wat is er met C t.o.v. EF en het bondje H.J.K.?



Men ziet bv. mensen, die niet op elkaar aansluiten, omdat ze elkaars taal niet spreken.

Over het algemeen moet men de interpretatie van deze tabel aan de groep overlaten.

- c. Het monopoliseren van bepaalde gespreksgedeeltes door bepaalde subgroepen, waarbij de overige deelnemers tot randfiguren worden, die af en toe wat "losse flodders" afvuren, maar het gespreksverloop niet beïnvloeden, kan in een zgn. oscillogram worden zichtbaar gemaakt.



24. Activiteit van de groep.

Soms zijn er groepsbesprekingen waarvan men het gevoel heeft: men was lui, moe, ongeconcentreerd, deed z'n best niet er iets van te maken etc. etc. Men kan dit niet allemaal zo voor de voeten van de groep gooien.

Een mogelijkheid is het maken van een flap waarop men alleen schrijft:

Welke invloedsfactoren spelen een rol bij het al of niet slagen van een groepsgesprek.

Daaronder komen de antwoorden van de groep. Dit leverde in het geval waarin dit werd toegepast:

- geen persoonlijke tegenstellingen,
- zelfde taal spreken,
- gemeenschappelijke interesse,
- bekendheid met de materie,
- voldoende informatie,
- scherpe probleemstelling,
- duidelijke doelstelling,
- groep competent,
- humor,
- goede d.l.,
- discipline in de groep,
- groep niet te groot,
- groep wakker,
- iedereen moet meedoen.

De groep gaat dan aanstrepen wat er die morgen aan heeft ontbroken en komt op die manier vanzelf tot de punten, waarvan ze zich bewust moeten worden.

25. Parels en Oesters.

Maatstaf voor het feit of de groep alleen maar wat losse informatie en gezichtspunten heeft uitgewisseld of dat ze tot werkelijke oordeelsvorming, tot nieuwe gezichtspunten is gekomen, m.a.w. of er met het (latent) aanwezige bouw-materiaal ook werkelijk gebouwd is, is het verschijnsel van de parels en de oesters.

Een oester is een opmerking, die, mits even verder uitgewerkt, tot een belangrijke gedachte of aspect kan leiden (parel). Dat parels in de oesters blijven zitten kan verschillende oorzaken hebben. In het onderhavige voorbeeld kwam het door het hardnekkig vasthouden van de d.l. aan een onvruchtbare doelstelling (zie pijltjes). Dit hing weer samen met een loyaliteits-conflict t.o.v. zijn collega in-leider.

In het verslag van de BB-cursus te Noordwijk staat de 2e flap volledig uitgewerkt.

tijd		gespreksged.	d.l.	omschr. oesters	A	B	C	D	E	F	G	H	I
9.00	////	inl. M. Br.		1. ....	x								
9.05	////	inl. Maitl.	←	2. ....					x				
9.10	////	gesprek over		3. ....				x					
9.15	////	← integr.		4. ....							x		
9.20	////		←	5. ....	x								
9.25	////	hor. int.	←	6. ....									x
9.30	////		←	7. ....							x		
9.35	////		←	8. ....			x						
9.40	////		←	9. ....	x								
				10. ....					x				
				11. ....								x	

Men ziet hieruit tevens, dat alle leden oesters leverden.

Op een tweede flap werden de parels opgediend zoals wij die uit de oesters hadden gepeld.

No	Oesters	Parels
1. -	- - - - -	- - - - -
2. -	- - - - -	- - - - -
3. -	- - - - -	- - - - -

26. Interstimulatie van het denken.

Men kan laten zien hoe één groepslid door de groep in staat wordt gesteld een bepaalde gedachte zeer scherp te formuleren.

Het ging over "Bemoeienis met de vrije tijd".

Bijdragen van de heer X.

9.11	45-urige w.w. - nationaal probleem
9.22	2 dingen v.t.b. binding
9.31	econ. en sociaal doel; plicht t.o.v. omgeving
9.34	grens met charitatieve. Geen taak, wel belang, als gemeensch. te kort schiet
9.38	alg. taak v.t.b. ned, sociale 2 dingen gemeensch. t.o.v. eigen werk nemen
9.40	BINNEN - BUITEN economisch sociaal

STILTE. Volgt pract.  
uitwerking.

27. Te kort schieten van het groepsdenken.

Soms ziet men een groepslid een belangrijke bijdrage leveren, die een belangrijke wending of verdieping aan het gesprek zou kunnen geven. De groep neemt de bijdrage op. Interpreteert hem, vervormt of misvormt hem en veegt hem tenslotte van tafel. Het betreffende groepslid probeert soms nog wel te verduidelijken, maar dat helpt niet altijd. Hij is er zichzelf niet altijd van bewust, dat zijn bijdrage werkelijk belangrijk is.

Een dergelijk proces, dat zich vaak in enkele minuten afspeelt, kan men als volgt zichtbaar maken.

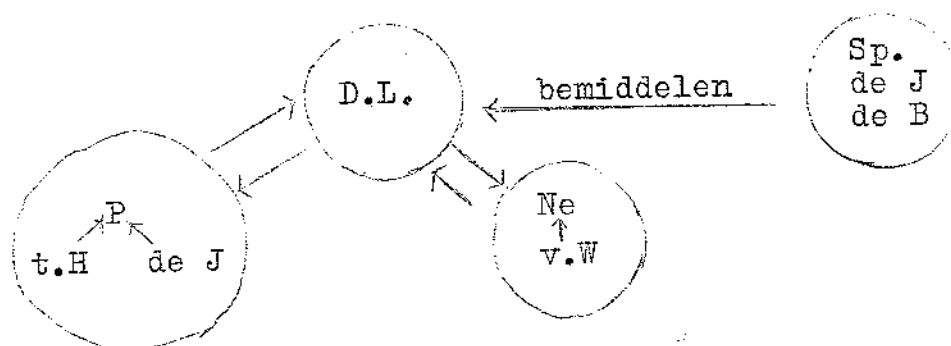
naam	bijdrage	commentaar
A	-----	oorspronkelijke bijdrage van A
B	-----	gesimplificeerd
C	-----	in commerciële zin omgebogen
A	-----	A probeert recht te zetten
D	-----	gekarikaturiseerd door toepassen op klein bedrijfje
F	-----	historisch overtrokken
C	-----	vergelijking met machine (onzindevol gedacht)
B	-----	nogmaals in het commerciële omgebogen en van tafel geveegd



29. Incidentele polarisatie-effecten (zie ook 10).

In bepaalde gespreksgedeelten kan plotseling polarisatie optreden. Het gesprek draait om een tegenstelling tussen twee personen of twee gedachten-tegenstellingen.

Dit kan als volgt zichtbaar worden gemaakt:



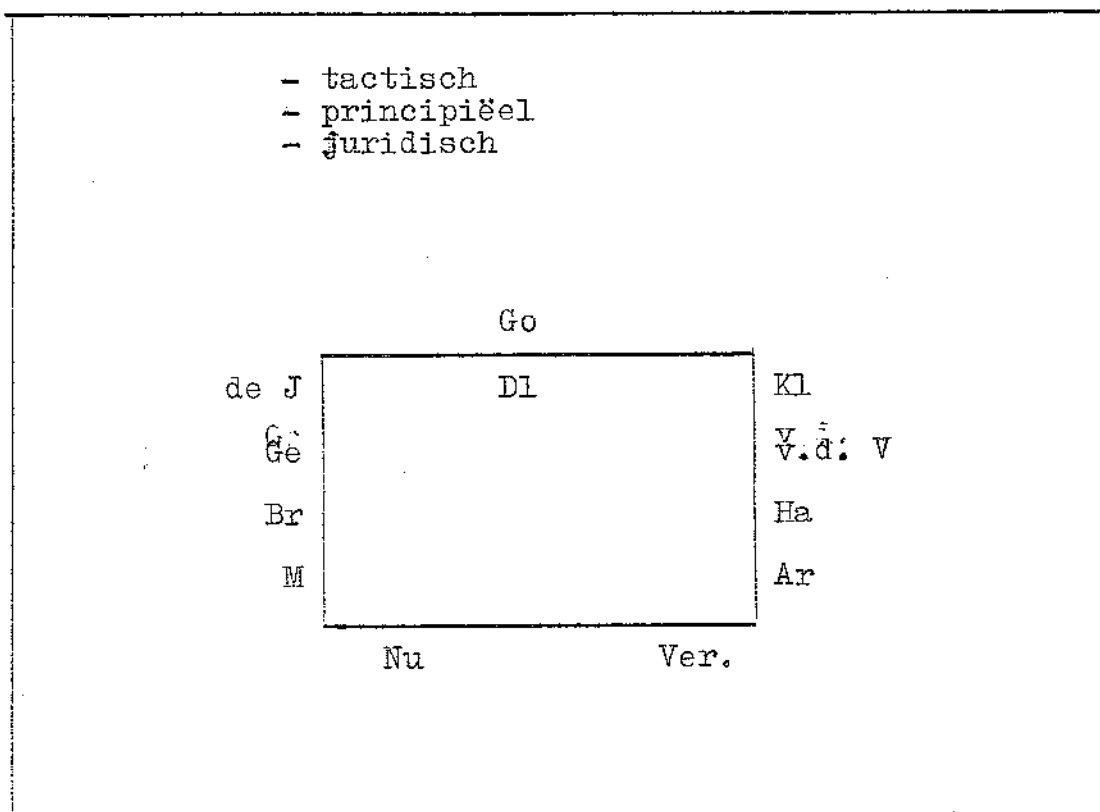
- principiële zijde
- bang voor verwaarlozing sociaal aspect

- niet begrijpen
- procedure

30. Golflengtes.

Het komt soms voor, dat een onderwerp van drie duidelijk te onderscheiden kanten is te benaderen. Bv. tijdens een gesprek over het stakingsverschijnsel bij de K.L.M. werd dit benaderd van de tactische, principiële en juridische zijde. Het was niet toevallig wie welke ingang koos.

In onderstaande flap werd dit zichtbaar gemaakt. De grote van de cirkels hangt samen met de grotere of kleinere rol, die men in het gesprek heeft gespeeld.





31. Jaskleur.

Over het algemeen kan men in een gesprek de rode en de blauwe jasjes duidelijk onderscheiden. Rood zijn de doeners, de practici, die het onderwerp langs de concreet casuïstische weg benaderen. Blauw zijn de denkers, de beschouwers, die graag generaliseren, abstraheren, naar het ideaal-type zou werken (zie ook 18).

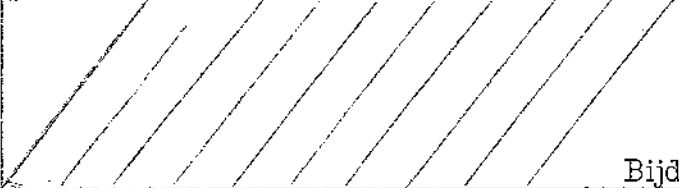
Het onvruchtbare van een groepsgesprek vindt zijn oorzaak vaak in het niet onderkennen van deze tegenstelling. Het kan derhalve goed zijn deze verschillen in kaart te brengen.

<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>BK</p> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <p>Sch</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>Ka</p> <p>Bo</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center; margin-right: 20px;">IH</div> <div style="text-align: center;">d.W</div> </div>	
	Enkele opmerkingen die de kleur van de jas duidelijk illustreren
BK	- - - - -
B	- - - - -
K	- - - - -
Sch	- - - - -
IH	- - - - -
W	- - - - -
Bo	- - - - -
Ka	- - - - -
	- - - - -

32. Ledenrollen en problem-solving.

Soms zijn de ledenrollen duidelijk verdeeld over de onderdelen van de problem-solving. Een groepsgesprek kan aanzienlijk aan vruchtbaarheid winnen, wanneer men dit gegeven onderkent en gaat hanteren.

Het verschijnsel kan als volgt zichtbaar worden gemaakt.

N a m e n						
						- informatie
						- procedure
						- criteria
						- mogelijke opl.
						Bijdragen
						- - - - -
						- - - - -
						- - - - -
						- - - - -
						etc.

Uit de afwisseling van de kleuren blijkt het chaotische van het gesprek. Uit de uniformiteit van de kleuren per persoons-kolom blijkt een eventuele rol-verstarring.

33. Leden karakteristieken.

Door een analyse van de verschillende bijdragen kan men bv. tot een volgende karakteristiek van de verschillende leden komen. PC I/V.G.B.

D.L.	- procedure
N	- verhelderen - differentiaties aanbrengen
H	- nieuwe ideeën; verhelderen
W	- appeleren aan brain-storming
P	- mening poneren en vasthouden. Concrete ervaringen
Z	- principiëel standpunt. Motiveringen.
S	- relativerend. Nieuw element
St	- eigen situatie
J	- vasthoudend aan eigen punt

Het is mogelijk om een stuk gesprek zichtbaar te maken, waarin deze karakteristieken naar voren komen. In de verticale kolommen schrijft men met een enkel woord de belangrijkste bijdragen. Uit de bijdragen binnen een kolom, dus van één persoon moet dan de karakteristiek blijken. Hier gaat veel tijd in zitten en het geheel is niet altijd even duidelijk.

naam	A	B	C	D	E	F	G
karakt.	≡	≡	≡	≡	≡	≡	≡
tijd 9.05	≡						
9.10				≡			
9.20					≡		
9.22			≡				≡
9.40							≡
9.42		≡					
10.00						≡	
10.15					≡		
10.20	≡						
10.22							≡
10.30			≡				

34. Persoonlijke rol.

Soms kan een enkele persoon (of twee) er uitgelicht worden vanwege zijn karakteristiek rolgedrag.

Een flap van de volgende aard kan dan ontstaan:

- v. A - Verheldering met betrekking tot probleemstelling, zowel als conclusies.  
D.l. gaat daar niet op in of wijst dit af.
- Kl. - Fel; strijd-element op roepend, steeds nieuwe motieven zoekend, meestal in de vorm van niet passende analoge voorbeelden.

tijd	voorbeeld
9.22	
9.29	
9.30	
9.35	
9.49	
10.03	
10.06	
10.14	