



## OORDEELSVORMING IN GROEPEN

### Vergaderen als "agrarische bezigheid"

Wanneer men in het jaarbeursgebouw of in een ander vergadercentrum op het mededelingenbord kijkt is men steeds weer verbaasd over het aantal groepen dat voor een vergadering bijeenkomt: federatie van Gelderse banketbakkers, gilde van honkbalscheidsrechters, commissie ad-hoc voor het diepvrieswezen, vereniging van voorzitters van wit-gele kruisverenigingen, enz.

Wij willen ons niet bezighouden met de vraag, waarover al deze mensen spreken met elkaar. De samenleving wordt steeds ingewikkelder en er moet steeds meer worden onderzocht, afgestemd en samengewerkt.

De bloemlezing op het verwijsbord in het vergadercentrum zou nog moeten worden aangevuld met het duizendvoudig politiek en ambtelijk overleg in overheidsinstellingen, met afdelingsbesprekingen, directievergaderingen en werkoverleg in produktie-organisaties, met "inspraak-toestanden" in universitaire gemeenschappen en zo meer.

Wij willen ons bezighouden met de vraag hoe al deze vergaderingen verlopen. Wie beroepshalve veel vergaderen moet of als adviseur vergaderende groepen aan het werk ziet, kan zich daar wel een voorstelling van maken.

Over het algemeen is de inhoudelijke diepgang onbevredigend, de samenwerking niet echt creatief en derhalve de "uitkomst" beneden de maat, althans dat zijn de geluiden die men veelal van de deelnemers opvangt, wanneer zij zich aan een vluchtige beoordeling wagen.

De oorzaken zijn vele. Het begint er al mee, dat op scholen (nog) te weinig wordt gedaan aan de ontwikkeling van sociale vaardigheden en vergadertechniek.

Voorts kan het zijn, dat samenstelling, opdracht en bevoegdheden van een commissie zo zijn, dat daarbinnen ook nauwelijks een bevredigend resultaat te verwachten is.

Ook is het mogelijk, dat er tussen de leden van de groep persoonlijke spanningen bestaan die het moeilijk maken tot een zakelijk gesprek te komen.

## Het gebruikelijke besluitvormingsmodel

Aan al deze mogelijke oorzaken willen wij in dit artikel voorbijgaan. Wij willen het zoeklicht richten op het proces van besluitvorming. Welke voorstellingen leven daarover bij de betrokkenen?

De literatuur over probleemoplossing en besluitvorming is zò uitgebreid en heeft in populaire vorm zo'n verbreiding gekregen via leergangen, "succes"-cursussen en instructieboekjes voor discussieleiders, dat de meeste "vergaderaars" er wel kennis van hebben genomen.

Wat houdt deze kennis in? Wat zijn de gangbare gedachten over het proces van besluitvorming en probleemoplossing? Wanneer men de literatuur, waaruit deze voorstellingen stammen doorneemt, is er vrijwel geen auteur die dit proces niet beschrijft als een proces in stappen. Deze stappen worden over het algemeen benoemd als: probleem-stellen, informatie verzamelen, mogelijke oplossingen bedenken, deze tegen maatstaven afwegen, keuzen maken, regelen van de uitvoering. Kort samengevat zijn al deze theorieën variaties op het grondthema **beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming** (zogenaamd drie-fasen-model).

Bij nader onderzoek blijkt, dat vrijwel alle auteurs aanknopen bij het model van Dewey ("How we think", 1911). Zijn model is rechtstreeks te herleiden tot de regels van de logica en de redeneerkunst, door Aristoteles (4e eeuw voor Chr.) opgesteld door Thomas van Aquino (13e eeuw na Chr.) verder uitgewerkt. Het is opvallend dat die auteurs die zich niet tevreden hebben gesteld met het kritiekloze overnemen van dit model, maar die zijn gaan kijken hoe in de werkelijkheid (ook goed geslaagde) besluitvormingsprocessen verlopen, dit model niet hebben kunnen terugvinden, noch in zijn oorspronkelijke logische rechtlijnigheid noch in zijn latere varianten, waarbij allerlei "terugkoppelingslussen" zijn ingebouwd.

Wij willen in het volgende proberen uit de ervaring van overleggroepen het besluitvormingsproces op een nieuwe manier - een sociaal-ecologische - te benaderen. Op de geldigheid van het 3-fasen model komen wij in de loop van dit artikel nog terug.

## Drie soorten gevoelens als begin

Wanneer wij op zoek gaan naar datgene wat een gesprek op gang brengt dan zijn het altijd gevoelens. Bij voorbeeld gevoelens van sympathie en antipathie. Veel gesprekken ontleenen hun betekenis aan het feit dat mensen bijeenkomen en elkaar wederzijds hun gevoelens mededelen, meestal gekleed

in oordelen over andere mensen en zaken (het weer is daarvan de meest onschuldige).

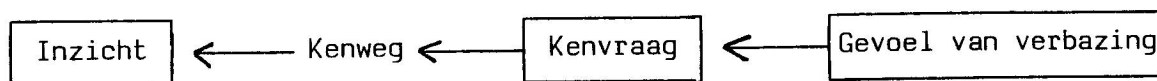
Er hoeft niets beslist of opgelost te worden. Het gesprek heeft nauwelijks een begin of een eind. Er is ook geen resultaat (wat niet zeggen wil dat juist dit soort gesprekken niet van grote betekenis is voor het sociaal-politieke leven!).

In dit artikel zullen wij echter dit soort gesprekken buiten beschouwing laten.

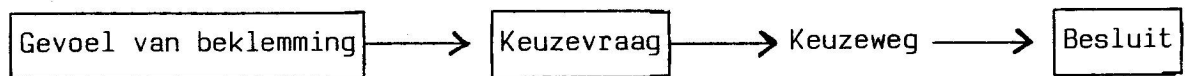
Een ander gevoel dat een gesprek in beweging kan zetten is een gevoel van verbazing: "Waarom is de hemel blauw?" "Waar komt inflatie eigenlijk vandaan?"

Van oudsher vindt alle wetenschap haar oorsprong in verbazing en verwondering. Men neemt een verschijnsel waar en vindt niet het bijbehorend begrip. Er ontstaat een gevoel van "onafheid". De wetenschapper gaat op weg tot hij een bevredigend antwoord heeft gevonden. Wat bevredigend is, hangt af van zijn wetenschappelijke streven en van het verband waarin de vraag opduikt. Ook een eenvoudiger geest dan een wetenschapper kan deze kenweg bewandelen. Een lichte verwondering waarom Kees niet op de vergadering was ("hij is anders zo trouw") geeft hem aanleiding tot het stellen van enige vragen. Hij trekt daaruit zijn conclusie en is eventueel bevredigd.

Een gevoel van verbazing geeft aanleiding tot het stellen van een kenvraag. Deze kenvraag kan aanleiding zijn tot het afleggen van een kenweg die eindigt in een gevolgtrekking, in verworven inzicht ("nu weet ik waarom Kees niet op de vergadering is", "nu weet ik waarom de hemel blauw is").



Een derde soort gevoel is een gevoel van beklemming. Men beleeft zich zelf in een situatie die onbevredigend is, die veranderen moet: "We halen de geplande omzet niet", "het budget wordt overschreden", "dat conflict tussen die twee afdelingen kan zo niet blijven slepen". Men moet handelen, maar weet niet hoe of wat. Een gevoel van beklemming geeft aanleiding tot het stellen van een keuzevraag. Deze keuzevraag kan aanleiding zijn tot het afleggen van een keuzeweg die eindigt in een besluit ("nu is het duidelijk, hoe wij de planning moeten halen, wat wij moeten doen om binnen het budget te blijven, welke actie nodig is om het conflict te beslechten").



De beschouwing tot nu toe heeft ons een inzicht opgeleverd, dat voor een overlegsituatie ook van praktisch belang is: Het onderscheid tussen twee verschillende soorten vraagstellingen (een kenvraag en een keuzevraag), voortkomende uit twee verschillende soorten gevoelens (een gevoel van verbazing en een gevoel van beklemming) en uitmondend in twee verschillende soorten resultaten (een inzicht hoe iets is en een besluit hoe iets veranderen moet).

#### **De betekenis van de keuzeweg voor de kenweg**

Wij willen nu een stap verder gaan en onderzoeken hoe de beide wegen zich tot elkaar verhouden. De vraag ligt immers voor de hand: worden er op de kenweg geen keuzen gemaakt en moeten beslissingen niet op inzicht berusten? Beide vraagstellingen hebben onmiddellijke praktische betekenis.

De vraag naar de betekenis van de keuzeweg voor de kenweg leidt ons naar het gebied van de kennistheorie. Iedere wetenschapper krijgt te maken met keuzeproblemen. Zijn vraagstelling zelf houdt al een keuze in: en achter die keuze gaat een reden schuil die hem ertoe bracht zijn vraag te stellen. Is die reden oprechte verbazing en echte interesse, dan bestaat de mogelijkheid dat de kenweg eindigt in "objectief" inzicht. Het kan ook zijn, dat de onderzoeker hele persoonlijke bedoelingen heeft met zijn vraagstelling: Hij wil met de zaak eigen voordeel nastreven, hij wil een vooropgezette theorie bewijzen, hij wil een bepaalde politiek ontzenuwen. In die gevallen zal hij weinig over de zaak zelf te weten komen.

De andere betekenis van de keuzeweg bij het gaan van de kenweg is de keuze van de onderzoeksmethode. Welke hulpmiddelen worden gebruikt, hoe wordt het onderzoeksterrein ingeperkt, welke waarnemingen worden van betekenis geacht? De keuze van de methode is in hoge mate bepalend voor de uitkomst van het onderzoek.

Een kwantitatieve vraagstelling ("hoeveel belasting verdraagt dit materiaal") leidt tot een technische proefopstelling. Die geeft een antwoord dat van dezelfde aard is als de vraagstelling aan het begin. Dit leidde de fysicus Heisenberg ertoe te zeggen, dat de moderne natuuronderzoeker nauwelijks meer met de natuur in aanraking komt. Hij neemt alleen nog maar zijn eigen instrumenten waar!

De gevolgtrekking tot zover is, dat overal waar een kenweg wordt gegaan op zoek naar inzicht, de keuzeweg ons ongemerkt begeleidt in de vorm van het onderzoeksdoel (zich uitdrukkend in de keuze van de vraagstelling) en van de keuze van de onderzoek-methode. Voor de onderzoeker zelf is dit inzicht van belang: hij zal trachten zich bij het gaan van de kenweg bewust te zijn van alle keuzen die hij onderweg maakt. Maar ook voor degene die kennis neemt van de resultaten van wetenschap heeft dit inzicht zijn betekenis: Hij zal zich afvragen in welke maatschappelijke en persoonlijke samenhang een vraagstelling is ontstaan en volgens welke methode en onder welke voorwaarden bepaalde inzichten tot stand zijn gekomen.

Wanneer men b.v. weet wat het voor de sociale onderzoeker Kurt Lewin betekend moet hebben als Jood te moeten wijken voor het oprukkend autoritaire regime van het derde rijk, kan men begrijpen hoe zijn leiderschapsvraagstelling tot stand kwam en wekt het geen verbazing, dat het democratisch leiderschap het beste uit de bus kwam. Bovendien is het goed om te weten dat hij zijn proeven deed met schoolkinderen. Bij het overbrengen van de gevolgtrekkingen naar volwassenen in het bedrijfsleven moet men dan wel oppassen. Datzelfde geldt voor Skinner, die zijn proeven neemt met hongerige duiven en ratten. Welke geldigheid hebben zijn gevolgtrekkingen onder welke omstandigheden voor mensen?

### **De betekenis van de kenweg voor de keuzeweg**

De volgende vraag die ons bezig zal houden is die naar de betekenis van de kenweg voor de keuzeweg. Deze vraag ligt ons meer omdat onze samenleving nu eenmaal meer handelend dan beschouwend is ingesteld. We zijn allemaal de hele dag erg druk bezig en moeten daarbij voortdurend doelen stellen en middelen kiezen om die te bereiken. De vraag duikt daarbij steeds op of wij wel met werkelijkheidszin bezig zijn, of de plannen die wij ontwerpen wel aansluiten bij de situatie waarin zij verwerkt moeten worden: "Is er wel voldoende geld, is deze maatregel wettelijk mogelijk, kan die zaal zoveel mensen verwerken, heeft deze ingreep dat effect?"

Op elk moment in een vergadering duiken dergelijke vragen op en daarmee de noodzaak de kenweg een eindje te bewandelen, tot men voldoende inzicht heeft, b.v. in de situatie of in de beschikbare middelen, om verder te gaan met het toekomstgerichte keuzegesprek.

De gevolgtrekking tot zover is, dat overal waar een keuzeweg wordt gegaan, uitmondend in besluiten, de kenweg ons ongemerkt begeleidt in de vorm van het situatiebeeld dat wij met ons meedragen.

Ook dit inzicht heeft naar twee kanten praktische betekenis. De deelnemers aan een gesprek kunnen door dit inzicht met meer bewustzijn tijdens het gesprek stukjes kenweg inlassen, waarbij men gezamenlijk een beeld tracht te maken van de situatie waarin men verkeert. Het werkt zeer verwarrend in een besluitvormend gesprek wanneer sommige leden steeds weer informatieve en situatieverhelderende vragen stellen of wanneer tijdens een situatieverhelderend tussengesprek andere leden onderbreken door te zeggen, dat het hier geen studie-club is en dat er "besluiten moeten worden genomen". Een besluit-gerichte groep die, uit inzicht in het verschil tussen de kenweg en de keuzeweg beide wegen afwisselend en als groep bewandelt zal sneller tot betere besluiten komen. Ook degene die te maken krijgt met het resultaat van een beslissingsproces - een besluit - kan zijn voordeel doen met dit inzicht. Hij weet dat elk besluit genomen wordt tegen de achtergrond van een meer of minder bewust en meer of minder waar beeld van de situatie waarin dat besluit verwerkelijk moet worden. Hij zal trachten dit situatiebeeld achter het besluit te pakken te krijgen en ze beide steeds in samenhang te zien.

We kunnen het antwoord op de vraag naar de samenhang tussen de kenweg en de keuzeweg als volgt samenvatten: **zowel bij gesprekken die via de kenweg tot inzicht komen, als bij gesprekken die via de keuzeweg tot besluiten leiden, worden in feite beide wegen bewandeld. Het kenproces wordt begeleid door een voortdurende keuze m.b.t. het onderzoeksdoel en de methode, het keuzep proces wordt begeleid door een steeds aanwezig situatiebeeld en de verklaringen die men daarvoor heeft.**

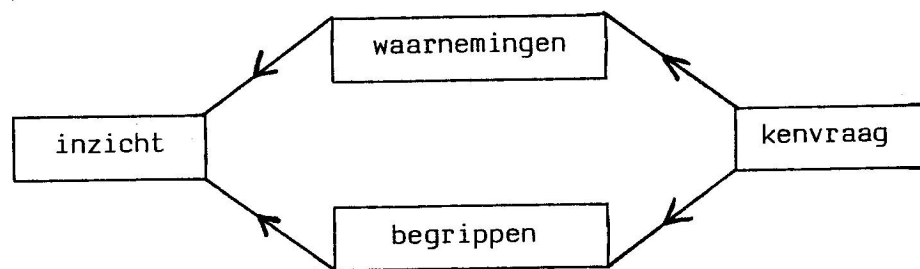
Voor degenen die in het proces staan kan dit inzicht aanleiding zijn zich van tijd tot tijd bewust en gemeenschappelijk af te vragen welke onuitgesproken keuzen zij in het kader van hun kenproces gemaakt hebben, of wel welke onuitgesproken situatiebeelden zij in het kader van hun besluitvorming op de achtergrond hebben staan. Voor degene die te maken krijgt met de resultaten van een van beide wegen kan dit inzicht aanleiding zijn zich bewust af te vragen vanuit welke onderzoeksdoelstellingen bepaalde gevolgtrekkingen zijn gemaakt en tegen welke situatie-achtergrond bepaalde beslissingen te begrijpen zijn.

### **De beweging op de kenweg**

We hebben tot nu toe gesproken over de samenhang van ken- en keuzeweg. We hebben gezien, dat het spanningsveld tussen beide het proces van oordeelsvorming in beweging brengt. We willen nu onze blik wenden tot de ken- en keuzeweg in engere zin en de vraag stellen of daar ook sprake is van een inwendig spanningsveld waaraan het proces zijn voortgang ontleent.

Kijken we eerst naar de kenweg. Hoe verloopt het kenproces? Het begint met een gevoel van verbazing dat leidt tot een vraag in de trant van "waarom zijn de bananen krom"? Elke wetenschapper weet dat een dergelijke vraag aanleiding geeft tot twee soorten activiteiten. De ene begint bij de waarneming en het verzamelen van feitenmateriaal: bananen in allerlei graden van kromheid, in diverse groeistadia, uit verschillende landen en geoogst in uiteenlopende jaren. De andere weg begint bij het denken dat relevante begrippen (kaders) zoekt: de bananen trekken krom door de zon, of: de bananen zijn krom doordat de tros aanvankelijk groeit als een bolle vrucht. De ene activiteit roept de andere op en heeft deze tot voorwaarde: Het waarnemingsmateriaal vraagt om ordenende begrippen, het begrippenkader moet met waarnemingsmateriaal worden gevuld.

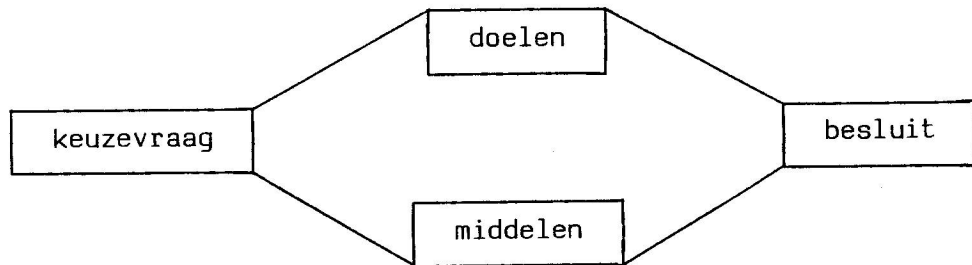
Nieuwe ervaringen vragen om de ontwikkeling van nieuwe begrippen. Nieuwe begrippenkaders vragen om uitbreiding van het waarnemingsveld. Zo groeit inzicht uit een wisselwerking tussen waarnemen en denken, tussen waarnemingsmateriaal en ordenende begrippen.



### De beweging op de keuzeweg

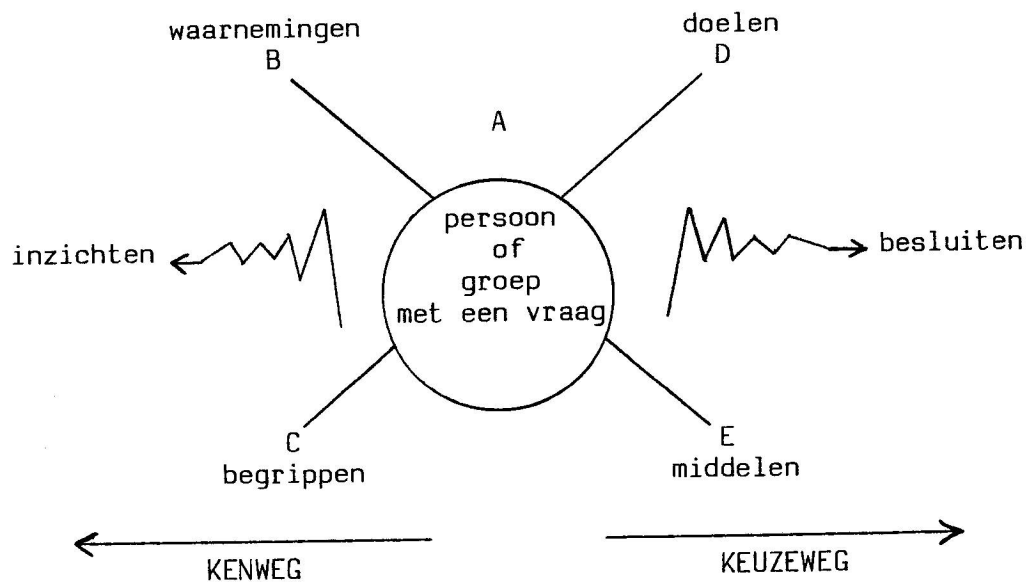
Eenzelfde beweging maakt een gesprek dat zich op de keuzeweg bevindt. Er is een gevoel van beklemming, b.v. doordat men niet tot een keuze kan komen waarheen met vakantie te gaan terwijl men er wel aan toe is. Een gesprek met een vriend, die om raad wordt gevraagd kan wederom twee kanten uitgaan. In het ene geval zal de raadgever een aantal concrete voorstellen doen. Daaraan zal de vraagsteller zich bewust worden wat hij eigenlijk zoekt (natuur of cultuur, eenzaamheid of gezelligheid, rust of avontuur). In het andere geval zal de raadgever hem een aantal principiële doelstellingsvragen stellen om erachter te komen wat hij nu eigenlijk zoekt (natuur of cultuur, enz.). Daarna kan de vraagsteller gerichter een vakantieprogramma in elkaar zetten. Het keuzeproces speelt zich af in het spanningsveld van doelen en middelen. Het formuleren van doelen maakt het kiezen

van middelen mogelijk. Het noemen van mogelijke oplossingen is een hulp bij het bewust worden van de - vaak weinig bewust - nagestreefde doelen. Het keuzeproces dat leidt tot een besluit speelt zich af in de wisselwerking tussen middelen en doelen.



### Samenvatting in sociaal-ecologische zin

We zijn nu zover gevorderd, dat het veld waarin zich probleemoplossing en besluitvorming afspelen in kaart is gebracht. In het eerste deel van dit artikel kwamen we tot de onderscheiding van de kenweg en de keuzeweg. Ieder met hun eigen resultaat: inzicht of wel actieplan. In het tweede deel van dit artikel ontdekten we dat beide wegen hun beweging ontleen aan een intern spanningsveld van waarnemingen en begrippen enerzijds, doelen en middelen anderzijds. Beide wegen vinden hun oorsprong in een vraag, die altijd aan mensen gebonden is.





Uit deze beschouwingen - resultaat van ervaringsonderzoek - rijst een geheel ander beeld op van het proces van probleemoplossing en besluitvorming dan aan het begin van dit artikel toen wij het rechtlijnige fasen-model van Dewey noemden, waarop vrijwel alle gangbare literatuur stoelt.

Het beeld dat oprijst is dat van de boer die het groeimilieu voor zijn zaad verzorgt. Hij kan het zaad zelf niet laten ontkiemen, maar hij kan wel de voorwaarden verzorgen waaronder dit mogelijk is. Hij moet letten op de minerale samenstelling en de structuur van de bodem, hij moet de waterhuishouding regelen, hij moet zorgen voor voldoende lucht en licht en ten slotte moet hij de warmte in de gaten houden. En dat doet hij niet eenmalig. Gedurende het hele groeiproces van het zaad is hij bezig aarde, water, lucht, licht en warmte zo met elkaar in evenwicht te brengen, dat een ideaal groeimilieu voor het zaad ontstaat.

Op een dergelijke wijze, met een zelfde grondhouding, zouden de deelnemers aan een overleggroep ook bezig moeten zijn. Zij moeten het milieu verzorgen waarin het zaad van de vraag kan groeien en rijpen tot de vrucht van het antwoord. Daarvoor is nodig, dat er voldoende harde feiten als uitgangspunt zijn, dat er voldoende denklicht aanwezig is om al deze verschijnselen in een zinvolle samenhang te zien, dat er doelstellingen en streefrichtingen zijn waar de groep warm voor loopt en beweeglijke middelen en wegen, die deze doelen helpen verwerkelijken. Alleen door het totale milieu evenwichtig te verzorgen, zullen krachtige, voedzame vruchten rijpen.

Wanneer men tracht te beschrijven welke vormverandering het zaad van de vraag ondergaat op zijn weg tot de rijpe vrucht van het antwoord (zij het inzicht of besluit) rijst opnieuw het beeld van een gefaseerd proces op. Zoals eerst de bladeren zich moeten ontplooien voor er van bloemen sprake kan zijn (de natuur maakt altijd uitzonderingen!) en deze een voorwaarde zijn voor vruchtvorming waarin het nieuwe zaad verborgen ligt, zo is ook het vormveranderingsproces van vraag naar antwoord gefaseerd.

De weg waarlangs de individuen in een groep tot een groepsdenken, vervolgens tot een groepsvoelen en ten slotte tot een groepswillen komen (niet alleen een besluit maar ook een inzicht moet men willen!) kan men beschrijven in termen van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Het hoeft geen betoog na al het voorgaande, dat deze begrippen een hele andere inhoud hebben dan in het logisch-rechtlijnige model van Dewey.

### Eenzijdige gesprekstypen

In de levende werkelijkheid van concrete werkgesprekken zullen eenzijdigheden voorkomen, zullen "milieu-factoren" worden vergeten of overtrokken. We zullen in het navolgende een aantal van zulke eenzijdigheden uit de praktijk beschrijven. Ze hebben hun positieve betekenis als **gespreksgedeelte**. Blijven ze een heel gesprek beheersen dan ontstaat er geen milieu waarin iets vruchtbaars kan gedijen. Wie zulke gespreksgedeelten in hun type herkent zal ze weten te waarderen, maar ze ook tijdig weten aan te vullen. In het vorige hoofdstuk hebben wij de vier milieu-factoren met letters benoemd: B (waarnemingen), C (begrippen), D (doelen) en E (middelen). Met de letter A duiden we de gespreksdeelnemers aan die zich, uitgaande van hun vraag, met hun bijdragen door de vier velden heen bewegen. Wanneer we nu gesprekstypen karakteriseren door het overheersen van twee factoren, zijn er theoretisch 6 combinaties mogelijk:

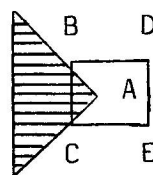
BC, DE, CD, BE, BD en CE.  
We zullen ze, paarsgewijs, na elkaar bespreken.

#### Het type-paar BC-DE: onderzoekend - ondernemend



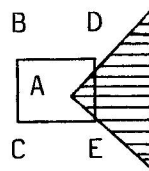
Over de tegenstelling tussen de kenweg (BC) en de keuzeweg (DE) hebben we reeds gesproken. De tegenstelling komt tot uitdrukking in de gerichtheden waarmee aan een gesprek wordt deelgenomen. Deze tegenstelling kan worden teruggevonden, zowel in mensentypen alsook in soorten bijdragen van mensen en groepen in een organisatie. De tegenstelling is te karakteriseren als beschouwend - besluitend of wel onderzoekend - ondernemend.

#### Het onderzoekende type (BC)



De kenweg verloopt als ritme tussen waarnemingen en begrippen: waarnemingen worden door het denken verwerkt (we noemen dat inductief), begrippen worden aan de feiten getoetst (we noemen dat deductief). Dit gesprekstype wordt door twee soorten probleemstellingen in beweging gebracht. Het ene soort (AC) is de behoefte om de waarneming te begrijpen in het licht van een begrip. De startvraag is van het type "waarom is de hemel blauw"? Men staat voor een ondoorzichtig verschijnsel en probeert het bijbehorende begrip te vinden, de theorie die het verschijnsel verklaart. Het andere soort probleemstelling, dat een onderzoekend gesprek in beweging brengt, (AB) is de behoefte om een begrip te herkennen in de zintuiglijke werkelijkheid. De startvraag heeft te maken met een begrip, een conceptie waarvan men het waarheidsgehalte heeft aangevoeld maar die men wil "vullen" met waarnemingsmateriaal, wil toetsen aan de zintuiglijke ervaring. Alle wetenschappelijke arbeid wordt door deze twee probleemstellingen op gang gebracht en gehouden: hoe kunnen wij een begrippenkader ontwikkelen dat de feiten doorzichtig maakt en hoe kunnen we de waarnemingen zo ordenen dat de begrippen herkaanbaar worden?

### Het ondernemende type (DE)



De keuzeweg verloopt als ritme tussen doelen en middelen: doelstellingen worden verwerkt tot praktische procedures, middelen worden getoetst aan de daarmee (al of niet) te bereiken doelen. Dit gesprekstype wordt door twee soorten probleemstellingen in beweging gebracht. Bij het ene soort (AE) heeft men zich een doel gesteld en men zoekt wegen waarlangs dit doel kan worden bereikt. Klem-situaties ontstaan wanneer het bereiken van gestelde doelen in gevaar wordt gebracht. Men zoekt naar andere en betere middelen. Bij het andere soort probleemstelling (AD) ziet men zich in een situatie geplaatst en zoekt doelen die daarin of daarmee kunnen worden verwekelijkt. Wij vinden deze vraagstellingen als grondhouding van twee zeer verschillende ondernemerstypes. Het ene type is pionier-achtig. Hun wil wordt gericht door één dragende idee. Deze idee werkt als een scheppende en ordenende kracht waardoor zij stap voor stap tot verschijning komt.

Het andere type kijkt met een soort ongerichte wil naar de situatie en vraagt zich af: "Wat voor kans biedt deze situatie, wat zou ik hier kunnen, willen?" (Vinden we het ene type meer in het industriële, het andere meer in het commerciële?)

Het type-paar BC-DE brengt het wezenlijke verschil tussen "de denker en de doener" tot uitdrukking. Een denker stelt een denkvraag (C) aan een gebeurtenis ("Hoe kan ik dit begrijpen?") en daardoor krijgt deze waarnemingskarakter (B). Hij slaat de kenweg in en komt eventueel tot inzicht. De doener stelt aan precies dezelfde gebeurtenis een doelvraag (D, "wat kan ik hier doen?") en daardoor krijgt deze een middel-karakter (E). Hij slaat de keuzeweg in en komt eventueel tot een actie-plan.

Peter Drucker heeft in dit verband gewezen op het verschil tussen problemen oplossen en het grijpen van een kans. Hij zet zich af tegen probleemoplossers die aan hun norm vasthouden en slechts de afwijking corrigeren. In het gunstigste geval hebben zij de oude situatie hersteld. Van enige vernieuwing is echter geen sprake. Misschien passen zij de doelstelling aan, maar dat getuigt van niet minder rechtlijnigheid in hun handelwijze. Drucker wijst op de mogelijkheid om elke storing, elke afwijking van de norm, elke onverwachte gebeurtenis (tot en met een oliecrisis!) te zien als een kans, als een opening, als een mogelijkheid voor een initiatief. Een eenzijdige benadering van een keuzeweg uit D kan leiden tot bezetenheid, uit E tot stuurloze aanpassing.

De ideale keuzeweg vindt haar beweging in een combinatie van beide. In een onderneming zijn bij voorbeeld op velerlei gebied streefrichtingen geformuleerd in de vorm van verkoopbeleid, financieel beleid, personeelbeleid, produktiebeleid. Een kapotte machine, een nieuwe uitvinding, een sterfgeval, een stagnerend produkt, een niet gehaald budget, elke gebeurtenis kan gebruikt worden om op één of meer van deze doelstellingsgebieden een stap voorwaarts te zetten.

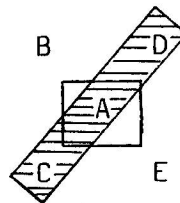
#### Het type-paar CD-BE: abstract - concreet



Zowel de verschijnselen die wij in de situatie waarnemen (B) als de middelen die wij bedenken om doelen te bereiken (E) zijn concreet, "hard", gedetailleerd te beschrijven. In deze

gebieden bestaat het gevaar zich in de veelheid te verliezen, door de bomen het bos niet meer te zien. Daarentegen hebben zowel begrippen (C) als algemene doel-formuleringen (D) iets abstracts, "ijls", algemeen. In deze regionen bestaat het gevaar alle contact met de realiteit te verliezen. Door het bezig zijn met het "wezen van het bos" ziet men geen concrete bomen meer. Daarom hebben wij voor dit type-paar de benaming "abstract-concreet" gekozen.

### Het abstracte type (CD)



Bij het vorige type-paar werd reeds duidelijk, dat één van de twee zonder de ander niet levensvatbaar is. Dat is eerst recht het geval bij de type-paren waarbij elk van beide types elementen van de kenweg en van de keuzeweg in zich draagt.

Een "abstracte" gespreks-periode is echter van grote betekenis. Zo'n periode is gericht op het zoeken naar leidende begrippen die de situatie doorzichtig maken en het handelen kunnen richten. Dat het hierbij om dezelfde begrippen kan gaan, drukt de taal daarin uit, dat zij voor de hoogste denkinhoud (C) en voor de hoogste doelformulering (D) vrijwel hetzelfde woord gebruikt: idee en ideaal!

Lang kan men zich echter op deze hoogte niet ophouden. Gebeurt dat wel dan kunnen zulke gesprekken een dwingend karakter krijgen: op grond van een abstract begrippenkader wordt een blauwdruk voor de toekomst gemaakt of worden uitgangspunten voor een aantal maatregelen geformuleerd. Hoe ongeschakeerder en eenzijdiger de begrippen, met des te meer kracht worden de toekomstseisen gesteld. Wij komen dergelijke neigingen tegen bij mensen die - haast dwangmatig - alle verschijnselen met één begrip in samenhang brengen en van daaruit al hun handelen richten.

Voorbeelden zijn de geslachtsdrift, de macht, de Joden, het particulier bezit van produktiemiddelen en zo meer. Een historisch klassiek voorbeeld is de Romeinse senator Cato, die meende dat alle problemen in het Romeinse rijk waren terug te voeren op het bestaan van de stad Carthago. Vandaar dat hij de vernietiging van deze stad tot opperste doelstelling verhief en elke toespraak in de senaat - over welk onderwerp dan ook - eindigde met de woorden: 'ceterum censeo Carthaginem esse delendam' (overigens ben ik van mening dat Carthago moet worden vernietigd).

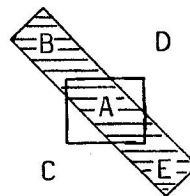
Een schijnbaar onschuldige, maar voor een gesprek vaak zeer storende variant van dit type is het "samenvatten" van een gesprek in een aantal frase-achtige belerende conclusies (die in hun algemeenheid niet zijn te ontkennen, maar geen resultaat zijn van de wisselwerking met de feiten) of het "uitzicht" geven op de toekomst met een aantal moraliserende streefrichtingen waar niemand neen tegen kan zeggen, maar die geen houvast bieden voor het handelen van deze groep. Zulke CD-achtige bijdragen of gespreksgedeelten kunnen verlamdend werken. Zij bieden geen echt zicht, zij motiveren niet, maar geven ook geen houvast voor weerwerk. Het abstracte gesprek wordt door twee soorten probleemstellingen in beweging gebracht. Daar dit type elementen van de kenweg en de keuzeweg in zich draagt moeten we bedacht zijn op onechte probleemstellingen.

Bij het eerste soort probleemstelling (AD) is men overtuigd van de waarheid van bepaalde begrippen en vraagt zich af wat voor doelen men daaruit kan formuleren. Is er echter wel sprake van een echte klemsituatie?

Bij het andere soort probleemstelling (AC) heeft men bepaalde doelen gesteld en zoekt hiervoor bevestiging in een begrippenkader. Is er echter wel sprake van een echte belangstelling?

Door het "gemengde" karakter van dit gesprekstype heeft het alleen levensvatbaarheid als gespreksgedeelte in het kader van een gesprek dat door een keuzeprobleem wordt gericht. In dat kader vindt een "abstract" gespreksgedeelte zijn betekenis in het feit, dat het gesprek er een verankering door krijgt in het denken. Van daaruit kunnen - in samenhang - zicht op de situatie en zicht op het handelen ontstaan.

### Het concrete type (BE)



Het concrete type speelt zich af in de sfeer van de harde feiten en de concrete maatregelen. Het is zakelijk en praktisch, maar heeft het gevaar tot oeverloos uitdijen. In de wereld van de waarneming kan men alle kanten op. In het oerwoud van ter beschikking staande informatie en mogelijke oplossingen kan een groep licht verdwalen. Het type is gekenmerkt door een kortsluiting van feiten en maatregelen, waarbij de feiten niet door het denken begrepen worden en de doelen meestal onuitgesproken bekend worden verondersteld.

Wanneer men de literatuur bestudeert over besluitvorming in gevechtssituaties, valt op dat er eigenlijk steeds sprake is van een kortsluiting tussen de situatie en de middelen. De doelen liggen meestal vast: oorlog winnen, heuvel X veroveren, vijand vernietigen. Het gaat om het kiezen van de middelen op grond van een aantal situatiegegevens: positie van de vijand, omstandigheden van het terrein, beschikbaarheid eigen materieel. Waar het bedrijfsleven zeer vechtlustig is ingesteld (produktieslag winnen, marktveroveringsstrategie opzetten, concurrent vernietigen), is het niet verwonderlijk dat wij dit soort gesprekken hier vaak aantreffen. Dit gesprekstype als houding kan leiden tot het zogenaamde 'go-stop-management' waarbij men zich zonder doel of beleid laat leiden door de situatie: goede winst: investeren; verlies: alle research stopzetten!

Ook dit gesprekstype wordt door twee soorten probleemstellingen in beweging gebracht. Zij leiden tot twee veel voorkomende gesprekstypen.

De beginvraag (AE) voor het ene type is: "Welke maatregelen moeten wij nemen om deze verschijnselen uit de wereld te helpen?" Zolang men weet dat dit soort probleemstellingen kan leiden tot een op korte termijn wegwerken van de verschijnselen is er niets tegen. Het is in vele situaties noodzakelijk en doelmatig. In andere echter niet. In het plannen maken voor de toekomst is een van de centrale vragen (zou het moeten zijn): "Wat aanvaard ik als feit?" Te vaak worden ontwikkelingslijnen uit het verleden eenvoudig doorgetrokken en als uitgangspunt voor het toekomstig handelen genomen. Bij voorbeeld: de jaarlijkse auto-toename is zo, dat wij met zekerheid kunnen aannemen dat er in het jaar 2000 X-miljoen auto's zullen zijn. Wij moeten dat als feit aanvaarden. Rest ons alleen de uitvoeringsvraag: hoe maken wij een aangepaste wegenbouwplanning? De auto-toename wordt beschouwd als een soort natuurwet waarop alleen reactie mogelijk is. Die reactie vindt bovendien nog plaats tegen de achtergrond van de vanzelfsprekende doelstelling dat al die auto's ook moeten kunnen rijden! Op deze wijze is het BE-type levensgevaarlijk!

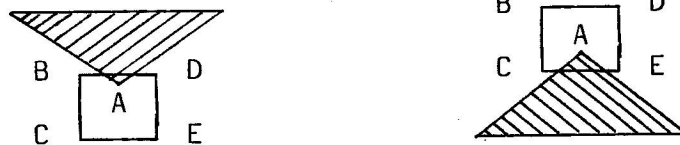
De beginvraag (AB) voor het andere type probleemstelling in een concreet gesprek is: "Past deze oplossing in de situatie?" Terecht worden uitvoeringsprocedures (E) niet alleen getoetst aan de doelen die ermee moeten worden verwekelijkt (D), maar ook aan de situatie waarin dat moet gebeuren (B). De zojuist geformuleerde probleemstelling geeft aanleiding tot een gespreksgedeelte waarin vanuit de gevonden middelen wordt terug gekeken naar de situatie. Praktische (on)mogelijkheden geven eventueel aanleiding tot het vinden van aangepaste middelen. Het gevaar dat bij deze probleemstelling optreedt wordt duidelijk uit het verhaal van Mr. Morgan die een bepaalde transactie wilde verrichten en zijn jurist de

opdracht gaf uit te zoeken hoe dat het beste kon. De jurist kwam terug met de mededeling dat de huidige wetgeving een dergelijke transactie niet toeliet. Daarop werd Mr. Morgan bijzonder boos en zei: "Ik heb je niet gehoord om me te vertellen wat er allemaal niet kan, maar om te vertellen hoe ik het doen moet."

Dit voorbeeld is kenmerkend voor de laatstgenoemde probleemstelling. Men beraamt maatregelen en gaat na of de situatie de voorwaarden voor verwerkelijking in zich draagt ("is er geld, tijd, capaciteit, motivatie?").

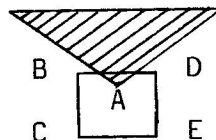
Het gevaar, dat in deze probleemstelling schuilt is dat van de aanpassing. Men doet alleen wat uitdrukkelijk is toegestaan of voorgeschreven, men zoekt naar die maatregelen die geluidloos en moeiteloos in de huidige situatie passen.

#### Het type-paar BD-CE: (mannelijk - vrouwelijk)



De onderzoekende en ondernemende types (BC en DE) hadden, als ken- en keuzeweg, een zeker eigen bestaan. Bij de abstracte en concrete typen (CD en BE) was dit reeds minder het geval omdat ze elementen van beide wegen bevatten. Toch konden we ze nog een zekere eigen kwaliteit toe-kennen. Het laatste te bespreken type-paar is het meest "gemengd" en het moeilijkste te benoemen.

#### Het mannelijke type (BD)



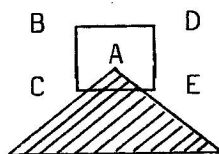
Dit type komt neer op een kortsluiting tussen feiten en doelen. De probleemsituatie wordt gesteld en op grond daarvan wordt het doel geformuleerd. Hoe de feiten te begrijpen zijn, is niet belangrijk: "Wij hebben geen tijd om dat uit te zoeken. En wij zijn hier ook geen wetenschappelijke instelling." Hoe de doelen precies moeten worden verwerkelijkt, wordt niet nader aangegeven: "Dat zijn uitvoeringsdetails. Wij geven alleen de grote lijnen aan."



Bij voorbeeld:

- "De feiten wijzen slechts 5% omzetvermeerdering aan. Dat moet volgend jaar 10% zijn!"
- "Het opleidingsbudget was een ton. De cijfers zijn er net onder gebleven. Wij zullen het voor volgend jaar ongewijzigd overnemen."
- "Als ik deze cijfers zie dan moeten wij spoedig de bakens verzetten door uit deze branche te stappen."
- "Ik heb beseft, dat 90% van onze medewerkers geen enkele belangstelling noch verantwoordelijkheid heeft voor het produkt dat wij maken en waar het door wie gebruikt wordt. Dat vind ik niet juist. Wij moeten daar volgend jaar verandering in brengen."
- "De ernst van het milieuprobleem is pas tot mij doorgedrongen toen ik dit weekend in Geertruidenberg was en De Donge rook. Wij moeten aan dit milieuprobleem volgend jaar met meer overtuiging een eigen bijdrage leveren."
- "In de staking van vorige week is ons personeelsbeleid aan de kaak gesteld. Wij moeten het op de helling zetten."
- "Ik beleef aan jonge mensen een gerichtheid die mij grote vraagtekens doet plaatsen bij een aantal van onze maatschappelijke normen. Een aantal zaken moet radicaal veranderen."
- "Wat tegenwoordig door allerlei vooruitstrevende groepen als ideaal wordt geponeerd beleef ik als volstrekt onrealistisch, wanneer ik zie in welke situatie deze idealen verwerkelijkt zouden moeten worden."

### Het vrouwelijk type (CE)



Dit type komt evenals het vorige type neer op een kortsluiting, waarbij het belangrijkste niet uitgesproken of gevraagd wordt: zonder zich veel om feitelijke informatie te bekommeren hebben de gespreksdeelnemers zich allerlei begrippen gevormd over samenhangen en achtergronden (waarbij het gevoel lang niet altijd een slechte raadgeefster is). Op grond daarvan worden nu allerlei maatregelen en procedures bedacht die daarop in kunnen spelen. Bij voorbeeld: er wordt vastgesteld, dat de meisjes te laat op kantoor komen. Men kan zich dat wel voorstellen. Er is natuurlijk weerstand om de gezellige woning te verwisselen voor het nuchtere kantoor. Er moeten wat bloemen bij de schrijfmachines staan, dan zullen ze zich meer thuis voelen en beter op tijd komen.

Een soort gesprek, dat veel voorkomt in het kader van dit type is het pleiten voor een uitvoeringsvoorstel, niet door te verwijzen naar het doel of de situatie, maar door te laten zien, dat het in overeenstemming is met bepaalde begrippen waarvan de spreker meent, dat deze ook voor de anderen helder zijn.

Voorbeelden daarvan zijn:

- "Wij moeten maar spoedig tariefbeloning invoeren, want de mensen werken toch primair voor geld."
- "Laten wij dit produkt maar afstoten, volgens de produktlevens-cyclus"-theorie komt het toch spoedig in een neergaande lijn."
- "Mijn voorstel is het project voort te zetten. Als je ergens aan begint moet je 't ook afmaken!"
- "Je kunt rustig wat meer investeren in onderzoek. Goede kwaliteit brengt altijd z'n geld op."
- "De enige weg lijkt mij een grondige decentralisatie. Als je tenminste wilt dat de organisatie haar wetenschappelijke inslag bewaart."

Een ander soort gesprek in het kader van dit type is dat waarbij nauwelijks met feiten in betrekking staande begrippen worden kortgesloten met uitvoeringsactiviteiten.

Voorbeelden daarvan zijn:

- "Wanneer de bazen de indruk maken niet gemotiveerd te zijn, zal dat zeker liggen aan het feit dat zij te weinig weten van de onderneming. Dat is ook wel begrijpelijk, want alles wordt tegenwoordig ondoorzichtig. Laten wij informatie-bijeenkomsten voor bazen houden en hen wat vertellen over de gang van zaken in de onderneming."
- "Het pas gestarte produkt loopt niet zo best. Dat kan ook haast niet anders want het is te weinig bekend. Wij moeten er volgende week beslist nog een extra reclame-actie tegenaan gooien."
- "Het lijkt mij onwaarschijnlijk dat deze twee ontslagen het bedrijfsklimaat zouden hebben beïnvloed. Daarom kunnen wij rustig doorgaan met de geleidelijke afvloeiing."
- "De mensen zullen nooit naar mij toekomen voor een vertrouwelijk gesprek wanneer ik als personeelchef zo maar in die kantoortuin zit. Ik moet dus een apart kamertje hebben."
- "Ik geef je op een briefje dat die zaak misloopt wanneer wij er niet veel energie instoppen. Mijn voorstel is om nog drie extra vergaderingen in te voegen."

Het vrouwelijk type komt nogal eens voor in vergaderingen van politieke aard. De (maatschappelijke) problemen worden benoemd met een aantal begrippen zoals de inflatie, de verlamdende werking van inspraakprocedures, de politieke

versplintering. Daarop wordt een aantal uitvoeringsmaatregelen genoemd, dat hierop kan inspelen. Er wordt zorgvuldig vermeden feiten te noemen want die kunnen worden bestreden. Er wordt eveneens zorgvuldig vermeden doelen te formuleren want daarmee legt men zich vast zodat men er later op wordt gevangen.

### Afsluiting

We zijn hiermee aan het einde gekomen van onze beschouwing. Deze kan niet meer zijn dan een eerste kennismaking met een sociaal-ecologische benaderingswijze op het niveau van de kleine groep. De oorspronkelijke studie\* gaat veel dieper op de materie in en bevat bovendien nog een uitvoerige bijlage met oefenmateriaal. De bedoeling van dit artikel was om op deze studie attent te maken.

Zij biedt de mogelijkheid - zowel theoretisch als praktisch - het verbale gebeuren in een gespreksgroep vanuit een nieuwe invalshoek te benaderen.

Een invalshoek die een brug slaat tussen de ecologie - de leer van de samenhangen der levensverschijnselen in de natuur - als levende natuurwetenschap enerzijds en de sociale wetenschap anderzijds. We hebben deze benadering een sociaal-ecologische genoemd. Vanuit deze optiek wordt het vergaderen een soort agrarische bezigheid: het verzorgen van het levensmilieu waarin inzichten en besluiten kunnen rijpen.

\*Dr. A.H. Bos, Oordeelsvorming in groepen - "Willens en wetens wikken en wegen" - Polariteit en ritme als sleutel tot ontwikkeling van sociale organismen. Veenman, Wageningen 1974. Te bestellen via het NPI.

Dit proefschrift bestaat, naast een wetenschappelijke en een biografische verantwoording uit drie delen:

1. De ontwikkeling van een model.
2. Het ontwerp van een oefensituatie.
3. Ervaringen in de praktijk.

Dit uittreksel beschrijft de grote lijnen van het eerste deel van het boek.