



Roemer Visscherstraat 4  
8023 AM Zwolle  
KvK 41 14 64 38

T 038 455 16 81  
F 038 455 16 78

E [stichting@dialoog.net](mailto:stichting@dialoog.net)  
[www.dialoog.net](http://www.dialoog.net)

# DYNAMISCHE OORDEELSVORMING

## ONTSTAAN EN VERSPREIDING

**Karel Post Uiterweer**

**SAMENVATTING VAN HET ONDERZOEK NAAR DE OORDEELSVORMINGSIMPULS**  
In opdracht van het bestuur van Stichting DIALOOG®



---

## INHOUDSOPGAVE

	<b>pagina</b>
INLEIDING	3
I HET CONCEPT VAN DE DYNAMISCHE OORDEELVORMING, ONTSTAAN EN ONTVANGST	4
II DE EERSTE TOEPASSING VAN HET OORDEELSVORMINGSCONCEPT	4
III DYNAMISCHE OORDEELSVORMING EN SOCIALE OPLEIDINGEN	5
IV DYNAMISCHE OORDEELSVORMING ALS OPEN CURSUS	7
V DYNAMISCHE OORDEELSVORMING BINNEN HET BEDRIJFSLEVEN	8
PRODUCTIEBEDRIJVEN Douwe Egberts Philips	
DIENSTVERLENENDE BEDRIJVEN Ministerie van Economische Zaken PTT	
VI ONDERZOEK EN VERDIEPING VAN DE OORDEELSVORMING	14
VII OORDEELSVORMINGEN BIOGRAFIEONDERZOEK	15
VIII OORDEELSVORMING IN HET BUITENLAND	16
Zwitserland Scandinavië Overige Landen	
IX STICHTING DIALOOG	17
X CONCLUSIE	18
AANHANGSEL Literatuurlijst	

---

## INLEIDING

Wij hebben geen tijd meer, oordelen moeten snel geveld worden. Lange rapporten en vergaderingen vertragen de besluitvorming terwijl de dynamiek van onze samenleving juist een premie zet op snelle beslissers en daadkracht. Hierdoor komt ons oordeelsvermogen onder druk te staan. We zoeken dan houvast bij allerhande 'autoriteiten' omdat we geen tijd meer nemen om onze eigen argumenten te ontwikkelen. Deze tendens, die overal om ons heen valt waar te nemen, staat op gespannen voet met de wens van de moderne mens om zelf te oordelen en te beslissen. Als men dit wil, dan is een zorgvuldige beoordeling een eerste vereiste. Het oordeelsvormingsmodel van Lex Bos, waarvan de ontwikkeling hier beschreven wordt, biedt de mogelijkheid om het eigen oordeelsvermogen bewust te ontwikkelen.

In 1985 maakte ik kennis met de Dynamische Oordeelsvorming toen ik als leerkracht van de Vrije School deelnam aan een practicum oordeelsvorming. De methodische gezichtspunten waarmee ik kennis maakte, hadden me overtuigd en de uiteenzettingen over de achtergronden van de methode en het model maakten veel indruk op me. Maar ik had ook gemerkt hoe moeilijk het was om de opgedane ervaringen toe te passen en vast te houden bij overleg en samenwerken. Het is moeilijk te zeggen wat er overbleef van het practicum oordeelsvorming op mijn school.

In 1992 kreeg ik de vraag van de Stichting DIALOOG of ik bereid was om een onderzoek te doen naar de ontwikkeling van de oordeelsvormingsimpuls. Het ging om de periode van 15 mei 1974 -de dag waarop Lex Bos promoveerde op zijn onderzoek naar de oordeelsvorming in groepen- tot 18 september 1990 toen de Stichting DIALOOG werd opgericht.

### **Wat wilden de opdrachtgevers met dit onderzoek?**

Zij wilden, dat het onderzoek geïnteresseerde lezers zou informeren over de aard van de oordeelsvormingsimpuls en over de wijze waarop deze zich door de bijdragen van verschillende personen heeft kunnen ontwikkelen.

### **Hoe ben ik te werk gegaan?**

Naast het proefschrift van Bos, waarin de Dynamische Oordeelsvorming voor het eerst beschreven wordt als concept, heb ik veel en dankbaar gebruik gemaakt van verslagen van deelnemers over de cursussen oordeelsvorming. Dan waren er de vraaggesprekken met degenen, die de oordeelsvorming in het begin hebben gedragen; hier lag voor mij de entree tot het onderwerp. Over een latere fase van de ontwikkeling sprak ik met trainers, die veel met de oordeelsvorming gewerkt hebben en met medewerkers en oud-medewerkers van het Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI), instituut voor organisatieontwikkeling (Bos werkte ook bij het NPI, toen hij zijn proefschrift schreef).

Over de verspreiding van de oordeelsvorming in het buitenland had ik contact met verschillende personen, die er zelf wel mee werkten. Zo had ik een uitvoerig onderhoud met mevrouw Helen Zwemmer uit Zwitserland, terwijl ik me voor de ontwikkelingen in Scandinavië tevreden moest stellen met schriftelijke informatie, afkomstig van Hans Brodal en Bent Engelbrecht. Allen die mij te woord hebben gestaan dan wel schriftelijk hun medewerking hebben verleend, wil ik hier hartelijk danken.

Hierna zal ik aandacht schenken aan de ontvangst van het oordeelsvormingsconcept en vervolgens nagaan hoe de oordeelsvorming zich als methode verspreidde binnen het onderwijs, in bedrijven en dienstverlenende instellingen en in het buitenland. Ik zal nagaan hoe de waardering van cursisten was voor de oordeelsvorming, hoe de oordeelsvormingsimpuls onderzocht en verdiept werd en hoe de oordeelsvorming gecombineerd werd met een andere cursus. De begeleiding van het onderzoek was in handen van Lex Bos.

---

## I HET CONCEPT VAN DE DYNAMISCHE OORDEELSVORMING, ONTSTAAN EN ONTVANGST

In mei 1974 promoveerde Lex Bos op een proefschrift over het proces van de oordeelsvorming in groepen. Met zijn onderzoek wilde hij een bijdrage leveren aan de sociale wetenschap en bovendien de balans opmaken van zijn werk als organisatieadviseur. Hij was in die tijd verbonden aan het Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI), waar het goed gebruik is, dat medewerkers onderzoek en werk combineren. In het proefschrift werd niet alleen het concept, dat Bos gevonden had, beschreven, er werd ook een methode gepresenteerd op basis van het concept. Met deze methode kon een groep in de vorm van een cursus het vermogen tot oordelen toetsen en ontwikkelen. De auteur ging er vanuit, dat het door hem beschreven model tijdens zo'n cursus ervaren zou worden door de deelnemers; als het herkend werd, was het model een juiste afbeelding van het oordeelsvormingsproces in de groep. In het laatste deel van zijn proefschrift gaf Bos een beschrijving van het onderzoeksproces en wat hij hieraan als onderzoeker had doorgemaakt.

In de publicatie van het proefschrift werden concept en methode van de oordeelsvorming naar buiten gebracht. In wetenschappelijke kring werd nauwelijks notitie genomen van het proefschrift. Er verschenen wel twee artikelen van Bos, respectievelijk over de Dynamische Oordeelsvorming en over het belang van de sociale ecologie als nieuwe wetenschap, de context voor het werken van oordeelsvorming. Het belang van het oordeelsvormingsconcept werd niet herkend. Ook binnen het NPI waar Bos zelf werkte en waar de eerste fase van zijn onderzoek gestalte kreeg, werd de oordeelsvorming eigenlijk niet opgepakt. De collega's hadden wel respect voor het vele werk dat Bos als onderzoeker verzet had, maar zij raakten kennelijk niet overtuigd van de mogelijkheden van het concept voor hun werk.

Het proefschrift werd ervaren als weinig toegankelijk, al was er ruimschoots gelegenheid om op het onderzoeksresultaat van Bos in te gaan; in het proefschrift werd het oordeelsvormingsconcept naast de binnen het NPI gangbare modellen gezet, de stap om ze ook metterdaad met elkaar te verbinden werd niet gezet ook al werd er in het proefschrift expliciet op deze mogelijkheid gewezen. Het blijft merkwaardig, dat juist degenen, die door hun werk steeds weer te maken kregen met het proces van oordeels- en besluitvorming niet de ruimte konden scheppen om de nieuwe benadering van Bos op te nemen. Pas in de jaren '80 waren er enkele medewerkers van het NPI, die de oordeelsvorming oppakten; zij had toen haar bruikbaarheid al lang en breed bewezen en sloot bovendien aan bij de inmiddels gangbare modellen voor de begeleiding van organisaties. Zijdelings kan hierbij van invloed geweest zijn, dat het NPI midden in een proces van reorganisatie zat, waardoor er weinig aandacht was voor nieuwe concepten. In 1975 meende Bos te moeten concluderen, dat de oordeelsvorming -althans voorlopig- niet herkend werd. Hij besloot om zijn werk vooralsnog los te laten, al hoopte hij wel dat er nieuwe wegen zouden opduiken om het concept toch nog in de praktijk te kunnen brengen.

Naast zijn werk aan het NPI stopte Bos zijn energie vooral in de activiteiten van het Centrum voor Sociale Ontwikkeling (CSO). Vanaf 1975 werd dit CSO gevormd door een groep mensen, die op zoek waren naar vernieuwende vormen van sociaal werk, die uit zouden kunnen monden in een nieuwe opleiding voor sociale beroepen. Door deze groep werden cursussen georganiseerd waarin het draaide om versterking van de individuele en sociale bewustwording. Vooral studenten van sociale opleidingen en mensen uit sociale en therapeutische beroepen kwamen hierop af. Later zou blijken, dat vele van deze cursisten ook geïnteresseerd waren in cursussen oordeelsvorming. Bovendien ging zeker de helft van de CSO-groep, die als begeleider van CSO-cursussen fungeerde, later ook optreden als begeleiders van cursussen oordeelsvorming. De activiteiten van de CSO-groep stopten in 1983. Achteraf valt te constateren, dat het cursuswerk van het CSO een aanloop was tot de praktische toepassing van het oordeelsvormingsconcept.

## II DE EERSTE TOEPASSING VAN HET OORDEELSVORMINGSCONCEPT

Toen Bos in 1976 het idee had losgelaten, dat hij persoonlijk verantwoordelijk was voor wat er verder met de oordeelsvorming gebeurde, kregen anderen de ruimte om naar eigen inzicht met het concept aan de slag te gaan. De eerste, die dit probeerde was ir. Hans Asselbergs, personeelschef bij het ingenieursbureau Comprimo. Hij kende de organisatorische concepten van het NPI en had Bos de kans gegeven om in het kader van zijn onderzoek te analyseren hoe besluitvormingsprocessen bij Comprimo verliepen. Toen Asselbergs het proefschrift onder ogen kreeg, sprak het beweeglijke karakter van het oordeelsvormingsconcept, zoals Bos dat beschreef, hem direct aan. Naar zijn idee sloot de methode uit het proefschrift heel goed aan bij de cursussen, die hij zelf organiseerde voor

---

groepen medewerkers van zijn bedrijf. In die cursussen volgens de methode en het model van Blake en Mouton ging het er om dat technici van heel verschillende afdelingen beter met elkaar leerden samenwerken. In de cursusopzet van Bos zag hij een mogelijkheid om zijn mensen onbevooroordeeld en consequent te leren luisteren en denken en zich helder uit te leren drukken.

Al eerder had Asselbergs er blijk van gegeven niet terug te schrikken voor een onorthodoxe benadering van zijn werk toen hij de euritmie introduceerde bij een bedrijfskursus. Nu waagde hij het er op om zelf een practicum op te zetten na zich er bij Bos van vergewist te hebben, dat hij zijn cursusmodel inderdaad vrij kon gebruiken. Samen met zijn assistente bereidde hij dit eerste practicum voor en hij vroeg de euritmiste mevrouw Ehrlich, met wie hij al eerder samenwerkte, om mee te doen. Door de bewegingskunst van de euritmie zouden de deelnemers de processen, die in de cursus geverbaliseerd werden, aan den lijve ondervinden.

In oktober 1975 vind het practicum plaats. Op verzoek van Asselbergs deden er negen ingenieurs mee. Zij kregen van tevoren enige informatie over de oordeelsvorming in de vorm van een artikel van Bos. Het practicum werd verspreid over een aantal dagdelen gegeven, deels zelfs in de avonduren -beslist niet ideaal-. De cursus werd positief gewaardeerd bleek bij de evaluatie. Al waren er ook sceptische geluiden, over het algemeen vond men het concept van de oordeelsvorming waardevol en men had gemerkt, dat men beter ging beseffen hoe de wegen, die in een gesprek bewandeld werden, eigenlijk liepen. Er werd ook geconstateerd, dat je er door de oordeelsvorming achter kwam dat het uiteindelijk om jezelf ging. Op den duur zou je volgens verschillende deelnemers nieuwe vaardigheden ontwikkelen als je meer met deze methode zou oefenen. Dat gold natuurlijk ook voor de begeleiders, die nog geen enkele ervaring met het practicum hadden, toen ze er aan begonnen. De introductie van het concept was niet geslaagd; de verstrekte informatie was te complex en kon niet goed verwerkt worden, vonden de deelnemers. Al was Asselbergs zelf beslist niet tevreden met de gang van zaken bij dit experiment, er was alle reden om de cursus nog eens te herhalen. Maar de oordeelsvorming kreeg verder geen kans meer bij Comprimo vanwege interne problemen bij het bedrijf. En toch zou Asselberg's kortstondige bemoeienis met de oordeelsvorming nog onvoorziene gevolgen krijgen.

### III DYNAMISCHE OORDEELSVORMING EN SOCIALE OPLEIDINGEN

In 1976 werd de oordeelsvorming als methode geïntroduceerd aan twee hogere sociale opleidingen, te weten de Parttime Opleiding Inrichtingswerk (POIW) in Amsterdam en de Sociale Academie Twente in Hengelo. De ervaringen, die de studenten opdeden, laten zien hoe de oordeelsvorming in de praktijk werkte.

Niko Kollewijn, docent aan de POIW, hoorde van Asselbergs over de oordeelsvorming; dat was in 1975. Deze opleiding bestond nog niet zo lang, het programma was nog beweeglijk en open. Bij de staf bestond vooral grote interesse voor nieuwe methoden van groepswork, die toentertijd zeer 'en vogue' waren. In dit klimaat was er voor Kollewijn alle gelegenheid om een experiment met de oordeelsvorming op touw te zetten. Kollewijn zelf doceerde o.m. organisatieleer en daarbij was het er hem om te doen zijn studenten, die al in een inrichting werkten, bewust te maken van hun situatie. Hij hoopte, dat zij door met deze methode te oefenen hun eigen functioneren beter zouden gaan doorzien en dat zij zouden gaan inzien, dat zijzelf verantwoordelijk waren voor de zin die zij aan hun werk gaven.

Kollewijn besloot in 1976 om het er op te wagen. Hij had het proefschrift van Bos gelezen en bereidde het experiment samen met een werkgroep van studenten voor. Asselbergs adviseerde hem hierbij. De studenten, die deelnamen aan het practicum, hadden er zelf voor gekozen en hun verwachtingen waren hooggespannen. Het practicum werd voorafgegaan door een informatieve bijeenkomst. De deelnemers waren zeer enthousiast over het experiment, valt op te maken uit de verslagen die zij schreven. De verslagen waren niet alleen als persoonlijke evaluatie bedoeld, maar werden ook uitgewisseld.

- De studenten schreven o.a. dat zij meer zicht op hun eigen positie in de gespreksdynamiek hadden gekregen en dat het model geholpen had om het proces van de oordeelsvorming als realiteit te ervaren. Het oordeelsvormingsmodel bleek een instrument om de processen in het groepsgesprek zuiver waar te gaan nemen en bespreekbaar te maken. Dat wat onderbewust leefde bij de deelnemers werd benoembaar.
- Studenten constateerden in hun verslag vaak, dat zij niet alleen hun eigen inbreng in het gesprek konden toetsen, maar ook konden gaan inzien waarom een oordeel uiteindelijk aan hen zelf vast zat. Gevoelsmensen ontdekten de objectieve realiteit van het proces en van de werking hiervan, de 'denkers' kwamen vaak tot de bevinding, dat hun voorstellingen tòch terug te voeren waren op hun subjectieve beleving.

- 
- Unaniem waren de studenten van mening dat zij de opgedane ervaringen ook later nog zouden kunnen gebruiken, bijv. bij het analyseren van vergaderingen. Voorwaarde leek wel dat er verder geoefend zou worden met de oordeelsvormingsmethode.

Als begeleider had hij kunnen waarnemen hoe zijn studenten ontdekkingen deden over zichzelf en over elkaar tijdens het practicum; dat maakte hem zeer enthousiast. Bovendien kwamen studenten die er over gehoord hadden van deelnemers, aan hem vragen of er nog zo'n practicum zou komen. Dit stimuleerde hem om door te gaan met de oordeelsvorming.

Aan het nieuwe practicum voegde hij een kunstzinnige activiteit toe; eerst was dat boetseren en later werd dat euritmie of schilderen. De deelnemers gaven zelf te kennen, dat de kunstzinnige activiteiten een belangrijke ervaring aan de oefeningen toevoegden. De processen in de groep waren nu ook non-verbaal te beleven. Je kon ze aflezen aan kleuren of vormen of ze direct als beweging ervaren aan jezelf en de ander.

Kollewijn's collega's waren verbaasd en enthousiast over de inzet van de studenten voor dit practicum oordeelsvorming. Zij zagen zelf, dat ze stipt op tijd begonnen en zelfs langer doorgingen dan volgens het opleidingsprogramma nodig was, een opmerkelijke gebeurtenis. Zij vroegen voor zich zelf ook om een practicum oordeelsvorming; dit werd voor juni 1978 afgesproken. Op de introductieavond bleek de docenten echter, dat het practicum heel anders van aard was dan zij gewend waren van groepstrainingen. Voor de persoonlijke beleving leek geen plaats te zijn in deze cognitieve benadering van het groepsproces. Uiteindelijk deden slechts acht docenten mee, een flink aantal haakte al bij voorbaat af ondanks de gedane toezegging. De deelnemende docenten raakten sterk betrokken bij de oordeelsvorming; het bewustzijn van hun eigen functioneren in gesprekken was duidelijk vergroot constateerden ze. Zes van hen vormden na het practicum een werkgroep om verder te oefenen en uit deze groep kwamen op den duur vier docenten naar voren die naast Kollewijn als begeleiders van de practica oordeelsvorming aan de POIW gingen optreden.

In de eerste jaren was de oordeelsvorming een onderdeel van de studie waarvoor studenten zelf konden kiezen. Met ingang van het studiejaar 1979-1980 werd het practicum opgenomen in het verplichte programma van de opleiding. Aan de opzet van het practicum veranderde in die eerste jaren niet veel; Kollewijn had het cursusmodel uit het proefschrift steeds nauwgezet aangehouden, hij werkte wel aan de voorwaarden om de cursus heen. De introductie van het model werd compacter en er kwam meer aandacht voor de verslaglegging en de nabespreking; de instructie voor de verschillende oefeningen werd verder uitgewerkt en gericht op de onderdelen, die aan bod kwamen. In latere jaren kostte het veel moeite om de plaats van de oordeelsvorming in het opleidingsprogramma te behouden. In de staf waren er steeds weer mensen die de zin van de oordeelsvorming ter discussie stelden. Maar omdat de studenten het nut van de oordeelsvorming duidelijk ervoeren en ook aangaven hoe hun ervaringen hiermee hen bij andere vakken van pas kwamen, kon de oordeelsvorming doorgezet worden. Tot 1994 bleef het in het studieprogramma.

Terugkijkend op de ervaringen met de oordeelsvorming aan de POIW valt te constateren, dat:

- studenten de hoedanigheden van het model bijna altijd persoonlijk hadden ervaren door het practicum zodat zij het zich eigen hadden weten te maken;
- studenten hadden vaak ervaren, dat het gesprek waarbij zij zelf betrokken waren, beleefd kon worden en tegelijkertijd ook waargenomen kon worden. Door de methode en het model van de oordeelsvorming hadden zij de processen in de groep leren waarnemen en ze ook bespreekbaar leren maken;
- studenten constateerden dat zij niet alleen hun eigen inbreng in het gesprek konden toetsen maar ook de redenen aangereikt kregen om in te kunnen zien, dat oordelen uiteindelijk van henzelf uitgingen en dat zij dus zelf verantwoordelijk waren voor hun uitspraken.

Hierdoor werd het mogelijk om in te zien, dat de vrijheid om een ander oordeel te vormen en op grond hiervan een andere stap te zetten, bij henzelf lag. Vrijheid en verantwoordelijkheid werden in henzelf aan elkaar gekoppeld waardoor het zelfvertrouwen bevorderd werd. Verder zijn er enige aanwijzingen, dat de effecten van het practicum op de houding van de studenten wat langer doorwerkten dan die van andere practica. Met het practicum oordeelsvorming hadden de studenten een werkzaam instrument in handen gekregen om het bewustzijn van hun eigen doelstellingen te vergroten. Hiermee konden zij beter onderscheid gaan maken tussen de doelstellingen van het instituut, waar zij werkten en hun eigen doelen, zodat het mogelijk werd om de eventuele spanning tussen beide bedoelingen bewuster te hanteren.

---

In de Sociale Academie Twente werd vanaf 1976 twee jaar door eerstejaars studenten met de oordeelsvorming gewerkt. Deze periode is, zeker in vergelijking met de ervaringen opgedaan in Amsterdam, te kort om veel uit op te maken. Na twee jaar vertrok Ron Dunselman, de docent, die hier de oordeelsvorming geïntroduceerd had.

#### IV DYNAMISCHE OORDEELSVORMING ALS OPEN CURSUS

In de CSO-groep trof Kollewijn niet alleen Bos maar ook Jaap Verhagen en Rudolf Saltet, twee organisatieadviseurs, die hij uitgebreid vertelde over zijn experimenten met de oordeelsvorming. Zij werden aangestoken door zijn enthousiasme en kwamen kijken bij de practica op de POIW. Vervolgens gingen zij niet alleen studie maken van de oordeelsvorming samen met enkele collega's, die zij er over vertelden, zij namen in 1977 ook het initiatief tot de organisatie van een practicum met open inschrijving. Omdat zij zelf nog geen ervaring hadden als begeleider, vroegen zij Kollewijn om mee te doen.

Het eerst practicum met open inschrijving vond plaats in mei 1978. Mevrouw Ehrlich werd bereid gevonden om ook hier de eurtmie te verzorgen. Er kwamen veertien deelnemers op het practicum af; zij hadden ervan gehoord van één der organisatoren en de helft van hen was afkomstig uit de organisatieadvieswereld. De deelnemers hadden enige informatie toegestuurd gekregen en er was ook een introductiedag. De begeleiding was dus in handen van Verhagen, Saltet, Kollewijn en mevrouw Ehrlich.

Methodisch werd het practicum aangepakt volgens het cursusmodel, dat Bos had beschreven; de oefeningen werden in de aangegeven volgorde gedaan, de opgedane ervaringen werden telkens grondig nabesproken en de deelnemers noteerden hun indrukken in een soort dagboek - een vondst van Kollewijn.

De deelnemers merkten hoe het model tot leven kwam door de oefeningen en hoe dat ook vragen aan jezelf stelde. Aan het eind van de week was de dynamiek van het model met z'n vier velden en de betekenis van ken- en keuzeweg voor iedereen duidelijk beleefbaar. De begeleiders vond men zeer geëngageerd al was ook wel duidelijk dat zij zelf nog zochten hoe ze hun taak het beste konden opvatten. Voor de eurtmie had men bewondering; door de oefeningen van mevrouw Ehrlich kwam je echt in beweging. Twee van de deelnemers aan dit eerste open practicum vertelden me, dat de ervaringen opgedaan tijdens deze cursus nog steeds doorwerkten bij vergaderingen of gesprekken, waar ze beroepshalve mee te maken hadden. Een maand na het practicum was er een bijeenkomst om de opgedane ervaringen te evalueren; de positieve geluiden overheersten hier. Er volgde een tweede open practicum in 1979 en de deelnemers waren dit keer m.n. afkomstig uit de sociale sector en uit de organisatieadvieswereld, waar de interesse voor de oordeelsvorming ontwaakt was.

Uit deze eerste twee practica oordeelsvorming met open inschrijving ontstond een reeks die door zou lopen tot 1990 (in dat jaar werd de verzorging van dit soort cursussen overgenomen door de Stichting DIALOOG) en waar in totaal ongeveer 180 mensen als deelnemers mee gemoeid waren. Bos ging zich overigens in 1980 weer met de praktijk van de oordeelsvorming inlaten, toen Kollewijn hem vroeg het open practicum te begeleiden met hem. De verslagen gemaakt voor de evaluatie van de practica op de zgn. terugkomdag werden bewaard en zij stelden me in staat om me een indruk te vormen van hoe de deelnemers het practicum waardeerden; wat vonden zij van het model en van de methode en wat dachten zij er mee te kunnen doen?

Iedere deelnemer kreeg de vraag om het model te karakteriseren. Dat gebeurde op heel persoonlijke en vaak beeldende wijze. Enkele voorbeelden kunnen dit verduidelijken: het model is een exacte fenomenologische beschrijving van wat er gebeurt bij de ontmoeting, schreef iemand. Een ander zei, dat het model 'algemeen menselijk' is en een derde typeerde het als 'stromende waarachtigheid'.

Ondanks de sterk persoonlijke invulling valt toch te constateren, dat de deelnemers aan de open practica het concept van de oordeelsvorming herkenden als een waarachtige beschrijving van het gesprek, die in ieder van hen op eigen wijze tot leven kwam. De methode werd omschreven als 'leren door zelf te ontdekken' zonder dat de levende werkelijkheid van het gesprek geweld wordt aangedaan. De methode is oplossend en ruimte gevend; zij roept het beeld op van een mand vol met verschillende bloemen, waaruit allerlei boeketten zijn samen te stellen, reageerde iemand.

---

## **Wat waren de effecten van het practicum?**

In het algemeen werd het bewustzijn van de aard van het gesprek en van de eigen positie daarin vergroot. Dit kwam door het toenemende gevoel voor kwaliteit, bijv. voor de kwaliteit van de bewegingen in het proces of van iemands inbreng in het gesprek. Het gevoel werd steeds weer genoemd als het waarnemingsorgaan, dat bij uitstek ontwikkeld werd door deze methode; hierdoor was je steeds beter in het hier en nu.

Men leerde ook ordening aanbrengen in het gesprek, vooral achteraf bij het analyseren van een gesprek of vergadering. Hierbij was het model zeer bruikbaar. Door het practicum werd weer duidelijk gemaakt hoe wezenlijk het is om echt naar een ander te luisteren. Dan kan de vraag gesteld en gehoord worden, waarin wordt uitgesproken wat iemand werkelijk wil.

## **En hoe werkten de leerzame ontdekkingen van het practicum verder door?**

Sommigen gaven aan dat zij het gewonnen inzicht in het verloop van het gesprek wisten vast te houden en ook hun eigen functioneren in de gaten bleven houden, anderen ontdekten hele nieuwe dingen in vergaderingen of hadden gemerkt dat zij beter konden luisteren en op anderen ingaan. Maar het bleef heel moeilijk om de nieuwe verworvenheden te combineren met het actief deelnemen aan een vergadering.

## **En wat bleef er van de nieuwe vermogens over op langere termijn?**

Hier zou je systematisch onderzoek naar moeten doen om er iets met zekerheid over te kunnen zeggen. Dat heb ik niet gedaan en toch wil ik er iets over zeggen naar aanleiding van één persoon, wiens terugkomverslag ik kon vergelijken met haar huidige ervaringen. Hieruit bleek, dat de oordeelsvormingsmethode voor haar nog steeds een goede hulp is bij het doen van waarnemingen in vergaderingen en gesprekken, ook achteraf. Ook hier ging het om het hanteren van het gevoel als waarnemingsorgaan. Voor deze deelnemster geldt dat het practicum door de ervaringen die het bij haar had opgeroepen, vermogens had gemobiliseerd en bewust gemaakt, die, mits van tijd tot tijd gehanteerd, beschikbaar waren gebleven.

## **En dacht men de resultaten van het practicum in de toekomst te kunnen gaan gebruiken?**

Als je door zou gaan met het oefenen van de oordeelsvorming zou de methode in allerlei vormen van overleg te gebruiken zijn. Er werd overigens niet alleen aan gesprekken en vergaderingen gedacht, maar ook aan het schrijven en beoordelen van stukken.

Door het groeiende bewustzijn van het proces van oordeelsvorming ben je in staat om je eigen werkelijkheid beter en adequater weer te geven, vatte een deelnemer ooit samen. Tot zover de evaluatie van de open practica.

Voor de circa 180 deelnemers gold dat naar schatting twee derde van hen afkomstig was uit pedagogische, sociale, verzorgende of kunstzinnige beroepen en één derde uit het bedrijfsleven; wat betreft de laatste categorie ging het vooral om opleidings- en personeelsfunctionarissen.

## **V DYNAMISCHE OORDEELSVORMING BINNEN HET BEDRIJFSLEVEN**

Door de werkrelaties, die het bedrijfsleven onderhield met het NPI, hoorde men over het oordeelsvormingsconcept. Bij een enkeling ontwaakte de belangstelling, allereerst bij Comprimo zoals eerder beschreven werd (zie pag. 4). In tweede instantie waren het Verhagen en Saltet, als organisatieadviseurs bekend met de vragen uit het bedrijfsleven, die het initiatief namen tot een practicum speciaal bedoeld voor staf- en opleidingsfunctionarissen uit het bedrijfsleven en voor organisatieadviseurs, die zij er zelf voor geïnteresseerd hadden. Dit practicum oordeelsvorming vond in 1980 plaats in Noordwijk en er namen vooral PTT-medewerkers aan deel. Kolléwijn, Verhagen en Saltet waren de begeleiders. Verhagen vertelde mij, dat er veel meer ingegaan kon worden op de ideeën achter de methode en het model dan naar zijn ervaring mogelijk was tijdens de open practica van '78 en '79. Volgens hem lag dat aan de deelnemers van wie velen als trainer de nodige ervaring met groepswork meebrachten. De opzet van de cursus verschilde verder niet van de andere practica die hij meemaakte, afgezien van het feit dat het schilderen als kunstzinnige bezigheid de plaats had ingenomen van de eurtmie. Over de ervaringen van de deelnemers ben ik niets te weten gekomen.



---

In september 1981 werd er weer een practicum oordeelsvorming gehouden in Noordwijk. De inschrijving was open alhoewel door de werving vooral personeelsfunctionarissen en adviseurs inschreven. De begeleiding was in handen van dezelfde personen met toevoeging van Jan Hummel, een collega van Verhagen. Er waren twaalf deelnemers onder wie Martin van den Broek, opleidingsfunctionaris bij de PTT. Hij herinnerde zich dat hij de aanpak van de begeleiders heel schools vond. Zij waren zeer enthousiast en lagen regelmatig met elkaar overhoop. Ook zij waren kennelijk nog aan het leren concludeerde hij. Al had hij zo zijn bedenkingen, hij ontdekte hier wel de mogelijkheden van het model. Oordelen is bewegen, was zijn bevinding en de methode sprak hem vooral aan als een weg voor persoonlijke ontwikkeling.

Door deze twee practica kreeg de oordeelsvorming bekendheid in verschillende bedrijven en instellingen; verschillende van de deelnemers gingen er zelf mee aan de slag in hun eigen werk of er werden trainers van buiten gevraagd om de oordeelsvorming in hun bedrijf te introduceren. De ervaringen waren zeer uiteenlopend, zoals ik hieronder zal beschrijven. Hierbij maak ik onderscheid tussen productiebedrijven en dienstverlenende instellingen.

## PRODUCTIEBEDRIJVEN

### Douwe Egberts

In 1980 volgde Piet Swart, trainer bij Douwe Egberts, het open practicum; door cursussen was hij bekend met de concepten van het NPI, die hij ook gebruikte in zijn werk met het personeel. Maar zijn ervaring was, dat het lineair gedachte model van beeld-, oordeels- en besluitvorming niet klopte met wat er in overleg en vergadering gebeurde. Enthousiast door zijn ervaringen met het oordeelsvormingspracticum ging hij proberen om de oordeelsvorming ook bij Douwe Egberts te introduceren. Hij sprak er allereerst over met zijn collega's van de afdeling opleidingen en trainingen; er was zeker interesse, maar het gaf verwarring omdat ze gewend waren te denken volgens het lineaire model en dachten dat het ook voor het personeel heel lastig zou zijn. Het zou tijd vergen om de mensen tot een andere houding te bewegen. Op initiatief van Swart maakte de oordeelsvorming ook deel uit van een opleidingscursus voor het kader; er werd anderhalve dag aan besteed. Dit was voldoende voor een eerste kennismaking, maar nog te weinig om je de nieuwe benadering van overleg en gesprek eigen te maken. Voor de werknemers bleken de categorieën van de oordeelsvorming te abstract; ze hadden geen geduld om echt een andere houding te oefenen via gesprekken, was Swart gebleken. De oordeelsvorming werd door Swart nog enkele jaren gebruikt in zijn werk, maar kreeg niet de kans om te aarden in het bedrijf. Het klimaat bleek niet aanwezig om zo'n nieuwe benadering voldoende armslag te bieden. Swart ging in 1988 naar een andere functie en de oordeelsvorming verdween.

### Philips

In 1977 las Paul Meys, als opleider verbonden aan de afdeling kadervorming van de Centrale Afdeling Opleidingen van Philips, het proefschrift van Bos. Hij zag de mogelijkheden, die de oordeelsvormingsmethode bood en nodigde de auteur uit om te bekijken of er een training viel te ontwerpen voor Philips. Samen met Bos en met collega Pieter Gelijk Vitringa werd er een driedaagse training voor het kader gemaakt op basis van de oordeelsvormingsmethode. Deze training werd twee à drie keer per jaar door de afdeling van Meys aangeboden aan kaderfunctionarissen. De begeleiding was in handen van Meys en Gelijk Vitringa. In die tijd hield Meys ook een inleiding over de oordeelsvormingsmethode van Bos op de jaarlijkse dag voor alle opleiders en trainers bij Philips.

Frits Philips, een collega van de afdeling kadervorming, raakte geïnteresseerd in de oordeelsvorming en ging onderzoeken wat hij er mee zou kunnen doen. In 1980 volgden Meys en Gelijk Vitringa zelf het practicum oordeelsvorming; Meys was enthousiast over zijn ervaringen, zijn collega zag de mogelijkheden van de methode wel degelijk, maar over de cursus was hij kritisch. Philips nam in 1981 deel aan het practicum; hij was uitgesproken positief over zijn ervaringen en signaleerde de werking onmiddellijk. Hij gaf aan, dat hij plannen had om samen met een collega een training en een adviesdienst op te gaan zetten op basis van de oordeelsvorming. Wat hiervan terecht kwam, is mij niet bekend. In 1980 kreeg Bos de vraag van Philips of hij kon helpen bij een project, dat dreigde vast te lopen. Bij het verzoek ging men er van uit, dat de oordeelsvormingsmethode bij uitstek geschikt was om het overleg weer vlot te trekken. Op voorstel van Bos stapte Saltet erin; hij werkte anderhalf jaar met de werkgroepen van de betreffende afdeling en adviseerde bij

---

beleidsgesprekken. De zaak kwam inderdaad weer op gang, maar de begeleiding werd gestopt vanwege bezuinigingen.

In 1981 werd Meys ook overgeplaatst naar een andere afdeling; de cursus voor het kader liet hij achter, maar voor zover hij weet, werd deze niet meer gegeven. Hiermee ging de vaste plek voor de oordeelsvorming na drie jaar verloren, wat niet wil zeggen dat de methode voor mensen individueel geen rol meer speelde. Meys verzekerde mij nog onlangs, dat de oordeelsvorming voor hem persoonlijk van belang is gebleven.

## DIENSTVERLENENDE BEDRIJVEN

### Ministerie van Economische Zaken

Ies Torn en Hans van Dam, werkzaam bij de opleidingsafdeling van dit ministerie, leerden de oordeelsvorming in 1980 resp. 1981 kennen door een practicum te volgen. In 1982 organiseerden deze twee trainers een korte cursus voor personeel van Economische Zaken; zij leerden hen de oordeelsvormingsmethode om functionerings- en beoordelingsgesprekken te evalueren. Het model bleek het proces van de gesprekken te verhelderen, was de conclusie van de nabespreking. Er werden plannen gesmeed voor een eigen practicum oordeelsvorming bestemd voor ambtenaren van Economische Zaken. In juni 1982 was de introductiedag: de zindelijke omgang met elkaar in vergaderingen werd als motief voor het volgen van de cursus genoemd. Dit motief prikkelde de nieuwsgierigheid van de belangstellenden. Voor de begeleiding werden ook enkele mensen van buiten gevraagd onder wie Bos. Bij de terugblik werd duidelijk dat het practicum voor iedereen een positieve ervaring was, al vond men een week wel erg lang. Het model van de oordeelsvorming werd door de ambtenaren nuchter en instrumenteel gekarakteriseerd, blijkt uit de verslagen; anderzijds had men de methode als een gevoelsmatig werkend proces ervaren, waarbij het er om ging op één lijn te komen zodat een besluit in het verlengde van de bereikte consensus genomen kon worden. De betekenis van de vier velden en van de processen die bij de oordeelsvorming een rol speelden, waren hen heel duidelijk geworden. De kunstzinnige oefeningen -er werd geschilderd met de deelnemers- ervoer men aanvankelijk als heel vreemd, maar in tweede instantie werkte het schilderen ontspannend en aan het eind van de week gingen veel deelnemers de betekenis ervan ervaren. In de maanden na de cursus merkte ook deze groep, dat je door het practicum bewuster kon omgaan met de verschillende kanten van de oordeelsvorming, zowel naar anderen toe als naar jezelf. Verschillende deelnemers gaven in hun verslag aan dat ze meer accent op de kenweg waren gaan leggen, door langer te zoeken naar feiten. Dat was wel eens confronterend. In het algemeen achtte men de methode breed toepasbaar, ook bij het schrijven van nota's. Er was slechts één uitzondering op deze positieve reacties.

Aan de hand van verslagen geschreven voor de terugkomdag concludeerde Bos, dat ambtenaren kennelijk veel op de kenweg zitten; de feiten interpreteren zij binnen gegeven kaders. Door de aard van hun werkzaamheden zijn zij minder resultaatgericht dan mensen in het bedrijfsleven. Zij hebben geen externe doelen, waarmee zij zich makkelijk kunnen associëren. Hierdoor is een ambtenaar vooral aangewezen op zichzelf, op zijn eigen relatie tot een probleem en op hoe hij zelf in het werk staat. Als oriëntatie op resultaten ontbreekt, krijgen machtsverhoudingen een kans om een grote rol te spelen; ook de onderlinge relaties en de hiërarchie in de organisatie gaan grote invloed uitoefenen op de oordeelsvorming. Het gaat dus om de eigen bewustwording en om de vraag of je jezelf wilt zijn in je werk. Het oordeelsvormingsmodel geeft hierbij ondersteuning.

De positieve ontvangst van dit speciale practicum was een gereede aanleiding om het jaar daarop weer een practicum te organiseren. Hierover heb ik geen informatie kunnen vinden. Toch kon de oordeelsvorming ook bij Economische Zaken niet beklijven doordat de beide trainers, die zich er sterk voor hadden gemaakt, van baan veranderden.

---

## PTT

In 1980 volgden enkele mensen van de afdeling Opleiding, Vorming en Training (OVT) een practicum oordeelsvorming; hun ervaringen waren uiteenlopend. Martin van den Broek, één van hun collega's bij OVT hoorde hiervan en omdat hij al langer rondliep met onvrede over het beeldvormings-, oordeelsvormings-, besluitvormingsmodel van het NPI, besloot hij het practicum in 1981 in Noordwijk te gaan volgen. Zoals ik al eerder aangaf, ontdekte hij hier de mogelijkheden van het model. Hij ging de oordeelsvorming direct toepassen in zijn werk en merkte al gauw dat het werkte, ook zonder dat betrokkenen het model kenden. Van den Broek ging uit van het individu, van de persoon, die met een vraag rondliep. Met de groepsoordeelsvorming kon hij niet zoveel; ook in vergaderingen probeerde hij de vragen of problemen aan de personen op te hangen die ermee gekomen waren. Hij redeneerde, dat het veel tijd bespaart als je erachter kunt komen van wie een agendapunt afkomstig is. Degene, die het niet direct aangaat, behoeft dan niet geforceerd mee te gaan zitten praten over een kwestie, die hem niet betreft. Hij stak zijn enthousiasme over de oordeelsvorming niet onder stoelen of banken; oordeelsvorming was fundamenteel bij elke vorm van samenwerking binnen het bedrijf, was zijn overtuiging. Hij wist enkele collega-opleiders voor de oordeelsvorming te interesseren en met hen vormde hij in 1983 een studiegroep. Hier werden ideeën uitgewisseld en opzetjes voor oefeningen op elkaar uitgeprobeerd. Maar Van den Broek ondervond ook de nodige tegenstand van mensen, die heel andere opvattingen waren toegedaan wat betreft de training en opleiding van medewerkers. Zij wilden nl. op basis van de systeemtheoretische benadering van de sociale werkelijkheid werken.

De oordeelsvorming ging geleidelijk een integrerend bestanddeel uitmaken van al het werk, dat Van den Broek als opleider en trainer deed en ook de andere leden van de studiegroep deden er steeds meer mee. Successievelijk volgden zij ook het practicum. Vanaf 1985 ging het ontwikkelingswerk aan de oordeelsvorming zijn vruchten afwerpen. De methode werd nu ingebed in cursussen, die Van den Broek ontwierp en begeleidde. Vaak waren ze opgezet als cursus van twee of drie dagen met één informatiedag vooraf. Twee voorbeelden van degelijke cursussen wil ik hier uitvoeriger bespreken.

### A.

In 1986 deed zich een kans voor om de oordeelsvorming op grote schaal in de praktijk te brengen binnen het bedrijf. Er werd al enige tijd intensief overleg gepleegd over de invoering van automatisering bij PTT. Dit overleg vond plaats in de zgn. dienstcommissies, waarin vertegenwoordigers van het management en gekozen personeelsvertegenwoordigers zitting hadden. In 1986 dreigde het overleg vast te lopen door polarisatie van de standpunten; het management constateerde gebrek aan inzicht en angst om te veranderen bij hun gesprekspartners, de personeelsdelegatie verweet de bedrijfsleiding informatie achter te houden waardoor zij geen besluiten konden nemen. De voortgang van het invoeringsproces stagneerde hierdoor. Voor deze situatie ontwikkelde Van den Broek samen met Bennemeer, Van der Lugt en Castelein -zij zaten ook in de studiegroep oordeelsvorming- een cursus. Hun uitgangspunt was, dat de overlegpartners onjuist omgingen met de beschikbare informatie doordat zij een weinig constructieve opstelling hadden bij het overleg. Een training Dynamische Oordeelsvorming gericht op het omgaan met veranderingen zou de impasse kunnen doorbreken. Invoering van de automatisering betekende immers dat er veel moest veranderen. De oude PTT-cultuur met z'n starre denkbeelden zou aangetast worden en dat maakte mensen onzeker. De ontwerpers van de cursus stelden aan het hoogste overlegorgaan van het concern voor om een proef te doen met vrijwilligers. De deelnemers zouden zelf kunnen rapporteren over hun bevindingen. Op eigen initiatief zou de directe rapportage nog onderbouwd worden met een klein onderzoekje door de ontwerpers van de cursus, zij waren zelf ook nieuwsgierig naar de effecten. Voor de oriëntatiedag over het experimentele practicum gaven zich twaalf mensen op. Zij maakten hier kennis met de werkwijze en met de begeleiders. Na afloop besloten er negen personen in te stappen. Zij kregen de noodzakelijke informatie toegestuurd en hen werd gevraagd om zich te bezinnen op situaties uit hun werk, die zouden kunnen dienen als voorbeeld bij de oefeningen. De 'workshop' zelf duurde drie dagen, waarin vooral oefeningen gedaan werden, die te maken hadden met het overleg in de dienstcommissies. De kern van veel oefeningen was het vragen om verduidelijking. Er werden ook twee inleidingen verzorgd, die in verband stonden met de oefeningen, die gedaan werden.

Uit het begeleidende onderzoekje naar de resultaten van de 'workshop' bleek, dat de deelnemers concrete leerresultaten konden aangeven. Uit hun reacties viel op te maken, dat hun oordeelsvermogen was toegenomen en dat dit nog sterker zou worden als er meer geoefend werd.

---

Ten overstaan van de IOA<sup>1</sup>, het beleidsorgaan van het concern aangaande de automatisering, reageerden de deelnemers enthousiast. Zij vonden de training op de praktijk gericht en de oordeelsvorming was volgens hen op elk gewenst moment te gebruiken. Verder gaven zij aan, dat het practicum in vergelijking met andere trainingen:

- minder op technieken en meer op de persoonlijke vermogens gericht was;
- een betere aansluiting gaf op de praktijk;
- een ordenend effect heeft;
- gericht was op het op gang brengen van een zelf te sturen ontwikkeling;
- een grotere diepgang had;
- gericht zijn op elkaar bood, waardoor de ander in zijn waarde gelaten werd;
- zelfbeheersing bevorderde doordat er eerst gedacht werd en dan pas geoordeeld.

De presentatie was zo overtuigend, dat het groene licht gegeven werd voor trainingen oordeelsvorming op grote schaal, in het bijzonder met de dienstcommissies. Door deze positieve reactie op concernniveau was obstructie vanuit de afdeling Opleidingen niet meer mogelijk. Zo'n 750 leden van 30 dienstcommissies gingen met de training aan de slag en de cursus sloeg aan. Uit de reacties achteraf bleek, dat er meer openheid mogelijk was in het overleg en dat het besef, dat je elkaar echt moest informeren zonder je standpunt van te voren vast te leggen, gegroeid was. Door het oefenen van deze nieuwe houding in overlegsituaties kon de impasse in het overleg inderdaad doorbroken worden. De cursus verspreidde zich verder onder de naam 'Constructief overleg en medezeggenschap'. Het is heel goed mogelijk, dat hiermee een bijdrage werd geleverd tot het ontstaan van een nieuwe bedrijfscultuur, die noodzakelijk was door de herstructurering van de PTT.

## B.

In 1987 werd er in het Expeditieknooppunt (EKP) in Den Haag een groot project gestart op basis van een andere cursus, ontwikkeld door Van den Broek.

Wat was het motief voor dit grote project? De verandering van het bedrijf moest beginnen bij de mensen zelf en niet bij de externe voorwaarden, was de gedachte van adjunct-directeur Krijtenburg, de drijvende kracht achter het project. Als de bedrijfscultuur inderdaad flexibel en klantgericht moest worden, zoals het nieuwe beleid was, dan vroeg dit om heel andere kwaliteiten bij de medewerkers en daar moest in geïnvesteerd worden. Dat betekende óók een nieuwe stijl van leidinggeven, dat wil zeggen een kader dat vóórging in de nieuwe aanpak. Die nieuwe stijl van leidinggeven had direct te maken met de houding die ook voorop stond voor de ontwerpers van de nieuwe cursus genaamd 'Constructief overleg en ondernemen met medezeggenschap'. Het ging om luisteren naar je mensen, om vragen stellen, ook aan jezelf en om het uitwisselen van wederzijdse informatie tussen medewerkers en chef, om te leren van fouten en om geen toezeggingen of beloftes doen, die niet nagekomen kunnen worden. Als gevolg hiervan zouden mensen hun eigen verantwoordelijkheid moeten gaan zien en die ook nemen. De cursus werd gegeven door interne trainers, die hiervoor speciaal werden voorbereid. Krijtenburg en een collega van hem namen zelf ook deel aan deze training. De cursus bevatte de volgende onderdelen:

- a. een 'biografische' oefening, waarin werd teruggekeken op het arbeidsverleden en waarbij inzicht in jezelf en mensenkennis werden opgedaan;
- b. Dynamische Oordeelsvorming om te leren innerlijk flexibel en creatief te zijn en er minder starre oordelen op na te houden;
- c. 'het verknoopte arbeidsbestel', een inhoudelijk verhaal om mensen inzicht te geven in het ontstaan van hun huidige arbeidssituatie en in de samenhang van opleiding, functie en salaris;
- d. initiatiefkunde om te bepalen hoe je jezelf kunt veranderen in een hiërarchische organisatie op constructieve wijze.

In de opzet van Van den Broek zijn de biografische oefeningen meer het middel om zelfkennis en mensenkennis op te doen, terwijl de Dynamische Oordeelsvorming ertoe dient om het inzicht in de eigen situatie te vergroten door te integreren wat de andere cursusonderdelen hebben opgeleverd. En tenslotte biedt dan de initiatiefkunde instrumenten om het versterkte inzicht in daden om te kunnen zetten zoals ik al aangaf. De proefcursus in het Postdistrict Den Haag was een succes.

Uit de eerste ervaringen van de cursisten bleek al direct, dat er in de cursus een directe relatie tussen theorie en praktijk gelegd werd, tussen de chef en zijn of haar taakuitvoering. De houding van de leidinggevendenden werd

---

<sup>1</sup> Interhoofddirectioneel Overlegorgaan Automatisering.

---

daadwerkelijk veranderd. Het hoofd van de stadspostkantoren in Den Haag zei over de cursus: "Deze cursus is totaal anders dan andere opleidingen. Daar komt men vaak niet verder dan mensen trucs aan te leren om beter te functioneren. Ze maken zich zelf het geleerde niet echt eigen en dat doet deze cursus wel. Ik merk dat de houding van de managers naar het bedrijf en naar de andere medewerkers toe is veranderd. De mensen weten na de cursus beter wat hun verantwoordelijkheden zijn, ze durven meer initiatieven te nemen met de eventuele risico's, die daarbij horen en ze zijn nu in staat om op een menszakelijke manier met elkaar om te gaan. Dit hoor ik niet alleen van mijn medewerkers, ik zie het ook aan ze".

In 1987 werd de cursus op grote schaal gegeven door de trainers, die hiervoor waren opgeleid. Als vervolg op de cursus beschreven onder B. ontstond de cursus 'Koerszoeken in eigen loopbaan'. Het doel hiervan was om medewerkers te leren meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaan in een tijd van snelle veranderingen waardoor banen verdwenen of van inhoud veranderden (zie ook hfdst. VII). Via enkele andere cursussen probeerde Van den Broek de oordeelsvorming nog beter aan te laten sluiten bij de vragen van managers en staf. Deze cursussen werden vaak gegeven in het opleidingscentrum van de PTT in Groningen. Al met al werd met de oordeelsvorming een breed samengestelde groep werknemers bereikt al bleef het verzet tegen deze aanpak ook voortgaan.

Vanaf 1988 kreeg Van den Broek ook vragen om trainingen oordeelsvorming uit andere bedrijven en instellingen. De eerste vraag kwam, via Jim Mak, van de Provincie Zuid Holland. Mak was een zelfstandige trainer, die zelf aan een open practicum oordeelsvorming had deelgenomen. Bij de Provincie Zuid Holland gaf hij diverse cursussen waarin hij over Dynamische Oordeelsvorming vertelde. Het wekte nieuwsgierigheid van de deelnemers en de vraag naar meer. Mak speelde deze vraag door naar van den Broek en

Van der Lugt. In juni 1989 boden zij de afdeling opleidingen van die provincie een training Dynamische Oordeelsvorming aan. Het doel van deze training was 'het leren hanteren van de methode van Dynamische Oordeelsvorming, toegepast op persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teammanagement, zodanig dat u de werking ervan ervaart en in staat bent om na de training zelfstandig de methode oefenend toe te passen in de praktijk teneinde het oordeelsvermogen verder te ontwikkelen', aldus de aankondiging van de cursus. Er zou geoefend worden met de methode aan de hand van zelf ingebrachte situaties uit de praktijk van het werk. Een actieve leerhouding, echte vragen, de wil om het eigen handelen te onderzoeken en te verbeteren werden als voorwaarde voor deelname aan de training aangegeven. De training bestond uit twee blokken van twee dagen met een leer- en oefen periode ertussen. Deze eerste training bij de provincie Zuid Holland was kennelijk een succes, want zij kreeg een vaste plek in de opleidingsbrochure en alle afdelingshoofden gingen er doorheen. In latere trainingen werd de oordeelsvorming aangeboden aan alle medewerkers, die onvrede hadden over hun eigen functioneren. Het doel van deze cursus was om het oordeelsvermogen te versterken met name ten dienste van de gesprekken, die in het werk gevoerd werden met burgers en met ambtenaren van andere afdelingen.

In 1993 was de training nog explicieter gericht op de ontwikkeling van het individuele oordeelsvermogen in snel veranderende situaties, waarbij regels weinig houvast meer bieden. Dit vraagt om inzicht in het oordeelsproces, dat zich in jezelf voltrekt én tussen jou en de ander. De opzet van deze laatste training bij de provincie was als volgt: na een presentatie van het oordeelsvormingsmodel werd het geconcretiseerd met enkele basisoefeningen. Hierna werd hoofdzakelijk geoefend met praktijksituaties uit het werk van de deelnemers. Naar aanleiding van dit oefenen werd de theorie verder verdiept. Tenslotte werden er diverse tips meegegeven aan de deelnemers voor het zelfstandig oefenen en toepassen van de Dynamische Oordeelsvorming. De training omvatte twee aaneengesloten dagen met een avondprogramma en er was ter afronding een evaluatie en een terugkomdag. Deelnemers ontvingen enige voorbereidende opdrachten.

In 1989 kwamen er ook vragen van de provincie Noord Brabant, van de NMB en van de Regiopolitie IJsselland; degenen, die vroegen om een training oordeelsvorming, hadden er zelf al kennis mee gemaakt in een andere context.

In dit hoofdstuk viel te zien, dat de oordeelsvorming vooral aansloeg bij dienstverlenende bedrijven en instellingen, nl. Provinciale Staten, bij bankinstellingen (nl. ook bij de Triodosbank) en bij de PTT. Als een trainer de oordeelsvorming echt kon vertegenwoordigen en deze ook wist door te dragen in verschillende omstandigheden, kreeg de oordeelsvorming de kans om te aarden en zich te verspreiden binnen de organisatie. De omgangscultuur ging hierdoor op den duur gericht veranderen.

---

En waarom sloeg de oordeelsvorming juist aan in dienstverlenende organisaties? In dienstverlenende bedrijven en instellingen draait het om de relaties met de klanten. Hoe de medewerkers op de klant overkomen is essentieel voor het functioneren van het bedrijf. Als de kwaliteit van de dienstverlening hoog is, dan wekt dit vertrouwen bij de klant. Dit vraagt om een goed ontwikkelde sociale vaardigheid van de medewerkers en om het vermogen bewust naar de eigen houding te kijken. De grote mate van onderlinge afhankelijkheid binnen de organisatie vraagt dit ook. Het oefenen van de oordeelsvorming is een weg om bewuster om te leren gaan met het sociale leven, waaraan men deel neemt.

Mijn conclusie wordt bevestigd door het wel en wee van de oordeelsvorming bij opleidingen. Naast de al eerder besproken voortgezette sociale opleiding in Amsterdam vond de oordeelsvorming ook een echte plek bij drie opleidingen in de pedagogische en sociale hoek. Deze opleidingen bereiden voor op een beroep, waarin het draait om de contacten met mensen. In deze beroepen -en in de opleiding daarvoor- dringt zich vroeg of laat de vraag naar de verzorging van de sociale betrekkingen op. Ook hier was de oordeelsvorming kennelijk een bruikbare manier om op zoek te gaan naar een antwoord op deze vraag.

Het is overigens zeer opmerkelijk, dat de oordeelsvorming binnen de journalistiek, de politiek en de rechterlijke macht geen belangstelling wekte, terwijl de oordeelsvorming bij deze beroepen toch 'groot' geschreven wordt.

## VI ONDERZOEK EN VERDIEPING VAN DE OORDEELSVORMING

Als methode heeft de oordeelsvorming een open en onderzoekend karakter. Al naar gelang men de vragen gesteld aan de ander en aan zichzelf varieert en verdiept, zal de oordeelsvorming aanzetten tot onderzoek en verdieping. Dit komt heel duidelijk naar voren in de verslagen van degenen, die de oordeelsvormingspractica volgden. Hun ervaringen riepen nieuwe vragen, vermoedens en ontdekkingen op. Daarbij kwam nog dat de practica steeds anders waren, niet alleen omdat er andere mensen aan deelnamen, maar ook omdat de practica zich bleven ontwikkelen. Kortom onderzoek is een integrerend bestanddeel van de oordeelsvorming.

Al in 1975 waren er een aantal organisatieadviseurs, die zich verdiepten in het concept en de methode van de oordeelsvorming. Zij vormden een studiegroep die zich ook bezig ging houden met de geesteswetenschap van de antroposofie; dat was ook een van de belangrijkste inspiratiebronnen voor Bos bij zijn onderzoek.

Ook Kollewijn stelde zich vragen over de achtergrond van de oordeelsvorming en correspondeerde met Bos over zijn ervaringen met de practica aan zijn opleiding. Toen zij vanaf 1980 samen practica gingen begeleiden, werd hun gesprek over de achtergronden van de oordeelsvorming nog intensiever. Zij ervoeren de practica steeds sterker als sociale laboratoria. In 1982 besloten Kollewijn en Bos om degenen, die al enige ervaring met de oordeelsvorming hadden opgedaan als trainer, uit te nodigen voor een bijeenkomst. Hier wilden zij ingaan op de speciale vragen die de oordeelsvorming bij hen had opgeroepen. De vragen die de veertien deelnemers aan de bijeenkomst meebrachten waren niet alleen gericht op de praktijk van de oordeelsvorming, er werd ook gezocht naar een verdieping van het inzicht in het oordeelsvormingsproces. Iemand vroeg zich bij voorbeeld af wat het aandeel van voelen, willen en denken aan het proces was. De uitwisseling van ervaringen en inzichten was voor de meeste deelnemers heel vruchtbaar.

Door deze bijeenkomst met de trainers werd Bos gesterkt in zijn plan om zich opnieuw te verdiepen in de relatie tussen oordeelsvorming en antroposofie. Tussen oktober 1982 en 1985 verschenen er 21 onderzoeksberichten van zijn hand, zij waren bestemd voor degenen, die zich bezig hielden met de oordeelsvorming én vertrouwd waren met de antroposofie. De context van de oordeelsvorming werd verruimd en verdiept door het onderzoek van Bos. Zijn onderzoeksberichten werden zeer gewaardeerd door de ontvangers van de onderzoeksberichten. Enkelen van hen lieten mij weten, dat als je met belangstellenden in gesprek kwam over de samenhang van antroposofie en oordeelsvorming, dan boden de onderzoeksberichten allerlei aanknopingspunten. Maar zijn onderzoek leidde niet tot een verdere uitwisseling van inzichten.

In 1984 en 1986 werden er ook studiebijeenkomsten georganiseerd voor ervaren trainers; de eerste vond in Zwitserland plaats, de tweede in Nederland. Ook deelnemers aan de practica oordeelsvorming namen wel eens het initiatief tot het opzetten van een studie- en oefengroep oordeelsvorming. Sommigen hiervan liepen jaren door. Dergelijke groepen functioneren nog steeds, al werken zij nu onder de vlag van de Stichting DIALOOG.

---

## VII OORDEELSVORMING EN BIOGRAFIEONDERZOEK

Oordeelsvorming en biografieonderzoek werden voor het eerst gecombineerd door Van den Broek in de cursus voor PTT-medewerkers, die ik in hoofdstuk IV onder B. beschreef. Hij was van mening, dat mensen, die volwassenen op gaan leiden, best wat zouden mogen weten over de ontwikkelingen, die zich in een mensenleven voordoen.

Zelf had hij het biografieonderzoek leren kennen door een cursus van het NPI. Hier was Jerry Schöttelndreier in 1978 begonnen met het aanbieden van cursussen over de eigen levensloop. Deze cursussen van het NPI bestonden uit twee blokken van drie en een halve dag, die respectievelijk gewijd waren aan het verleden en de toekomst van de deelnemers. De cursisten zelf vormden in zekere zin het heden waar alles van uit ging. In deze cursus lag de nadruk op het individuele onderzoek van de eigen levensloop; de uitkomsten werden gespiegeld in kleine subgroepen. Er werden ook non-verbale oefeningen gedaan met de deelnemers en iedere dag was er een inhoudelijk verhaal.

Ook buiten het NPI om gaf Schöttelndreier vanaf 1978 korte cursussen waarin ook aandacht voor de eigen levensloop. Hier kwamen vooral mensen uit sociale beroepen op af, die rondliepen met vragen over hun eigen functioneren. De aandacht voor de eigen biografie in deze cursussen werd steeds groter.

In 1983 begon Schöttelndreier met een practicum biografieonderzoek; hier was uitdrukkelijk om gevraagd na een voordracht van hem. Dit was het begin van een hele nieuwe stroom, die inspeelde op een groeiende behoefte zoals ook bij het NPI te bespeuren viel. Ook op andere plaatsen werd die vraag naar de eigen levensloop gesignaleerd. Door deze snelle groei waren er ook meer begeleiders nodig. Er werd een studiegroep over de biografie opgezet om kader te vormen, Professor Lievegoed was hier nauw bij betrokken. In 1988 startte er een opleiding voor begeleiders van biografieonderzoek. De opleiding werd gedragen door Schöttelndreier, mevrouw Vis en Van den Broek, die vanaf 1985 steeds meer was gaan samenwerken met eerstgenoemde. Alle drie kenden zij de oordeelsvorming. In deze opleiding en in de cursussen, die er uit voort kwamen, kreeg de oordeelsvorming een vast plek. De gezamenlijke noemer van oordeelsvorming en biografieonderzoek werd gevormd door de vraag, die de cursist zich over zijn leven stelde. Bij de oordeelsvorming noem je dit de zgn. A-figuur en zijn vraag wordt door de vier velden van het model heen gevoerd. Bij het biografieonderzoek keek de cursist vanuit het heden naar verleden en toekomst en daarbij keerde hij/zij steeds weer terug in het heden. Biografiewerk is eigenlijk oordeelsvorming over je eigen leven of anders gezegd, wanneer je de oordeelsvorming gebruikt in een persoonlijk gesprek dan kom je al gauw bij vragen over de levensloop uit.

Al eerder noemde ik de cursussen waarin Van den Broek het biografieonderzoek en de oordeelsvorming met elkaar koppelde. Die cursussen waren gericht op leidinggevend, die binnen de PTT om moesten leren gaan met medewerkers, die dreigden vast te lopen binnen het bedrijf door alle veranderingen en misschien omhoog zaten met vragen over hun loopbaan. Bij de begeleiding van deze cursussen schakelde Van den Broek ook mensen van het NPI in onder wie Schöttelndreier. Samen met de laatste ontwikkelde hij in 1989 een nieuwe cursus. Deze heette 'Koerszoeken in de eigen loopbaan en beroepsontwikkeling' en richtte zich met name op de mensen, die door de reorganisaties binnen de PTT van functie moesten of wilden veranderen dan wel hun plaats binnen het bedrijf verloren. Het uitgangspunt bij deze cursus was, dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor de inhoud van hun loopbaan. Maar dit vraagt wel om een actieve betrokkenheid van de medewerkers en daar wilde deze biografische cursus een bijdrage aan leveren. De cursus was opgezet naar het model van het biografiepracticum: de aandacht richtte zich eerst op het verleden, dan op het heden en tenslotte op de toekomst, waarvoor de deelnemers een drietal scenario's ontwikkelden, die vervolgens getoetst werden bij de groep, waar men de cursus mee deed.

In dit hoofdstuk heb ik willen aanduiden hoe vruchtbaar de oordeelsvorming werkt bij het biografieonderzoek. Als onderwerp werd het onderzoek naar de eigen levensloop door Schöttelndreier geïmporteerd uit Engeland nog voor hij zelf echt met de oordeelsvorming in aanraking was gekomen. Door toedoen van Martin van den Broek ging men zich realiseren, dat het oordeelsvormingsmodel een essentiële ondersteuning vormt voor het onderzoek van de eigen levensloop. Biografieonderzoek en oordeelsvorming dragen bij tot de versterking van het bewustzijn zodat men beter verantwoordelijkheid kan dragen voor de eigen levensloop of voor de loopbaan.

---

## VIII OORDEELSVORMING IN HET BUITENLAND

Via twee wegen raakte het concept van de oordeelsvorming ook in het buitenland bekend, eerst in Zwitserland en later in Scandinavië. Kollewijn vertelde er in 1977 over aan Helen Zwemmer, een collega uit Zürich met wie hij samen regelmatig trainingen verzorgde. In '79 kreeg Bos een uitnodiging van Hans Brodal, werkzaam bij de Zweedse zusterinstelling van het NPI, om een korte cursus oordeelsvorming te komen geven aan dertig belangstellenden. Via Brodal verspreidde de oordeelsvorming zich later naar Denemarken en Noorwegen.

### Zwitserland

Mevrouw Zwemmer deed eerst tweemaal het practicum oordeelsvorming in Nederland en in 1979 ging zij gebruik maken van de oordeelsvorming binnen de voortgezette sociale opleiding voor volwassenen, waar zij aan verbonden was. Zij begeleidde hier studentengroepen en wilde hen met behulp van de oordeelsvorming laten leren van hun eigen functioneren. Ook bij persoonlijke supervisie van studenten ging zij steeds meer gebruik maken van de mogelijkheden die de oordeelsvorming bood.

Vanaf 1980 werd de oordeelsvorming systematisch beoefend door studentengroepen van deze opleiding, die werden opgeleid tot supervisor. Dit liep zes jaar door, tot 1985. In het laatstgenoemde jaar vertrokken mevrouw Zwemmer en de collega, met wie zij veel samenwerkte. Behalve het werk aan de opleiding verzorgde mevrouw Zwemmer ook cursussen oordeelsvorming op persoonlijke titel. Na een practicum in 1983, dat zij samen met Bos in Zwitserland verzorgde, vormde zich een werkgroep oordeelsvorming om ervaringen uit te wisselen en de oordeelsvorming nader te bestuderen. Ook in Duitsland introduceerde mevrouw Zwemmer de oordeelsvorming samen met Kollewijn. Zij gaven hier cursussen in een conferentiecentrum verbonden met de 'Evangelische Kirche'. Hun ervaringen met de deelnemers aan deze cursussen waren positief, maar in 1983 werden zij plotseling niet meer uitgenodigd als cursusbegeleider omdat de leiding van het vormingsinstituut inhoudelijke bezwaren had tegen de antroposofie.

In 1987 ging mevrouw Zwemmer, die al met pensioen was gegaan, toch weer aan het werk met supervisoren in opleiding, dit keer aan een ander instituut. Zij wilde namelijk niet dat de oordeelsvorming zijn plek binnen het opleidingswezen helemaal zou verliezen. Haar studenten waren zeer enthousiast over de oordeelsvorming. In die jaren begon zij ook te werken met leerkrachten, therapeuten en sociaal werkers, mensen die al eerder kennis maakten met de oordeelsvorming en nu verder wilden. Ook in Oostenrijk werkte zij af en toe met groepen mensen aan de oordeelsvorming.

Inhoudelijk zette mevrouw Zwemmer in Zwitserland een aantal nieuwe stappen. In de loop van haar praktijk als supervisor en docent ging zij de oordeelsvorming aanvullen met het conflictmanagementmodel van professor Fritz Glasl, die ook een tijd lang bij het NPI werkte. Dit model biedt een goede hulp voor de diagnose en behandeling van conflicten in groepen; om tot een oordeel te komen over de processen die bij conflicten spelen, is het oordeelsvormingsmodel dan weer heel geschikt. Het kan ook omgekeerd.

Zij is na jarenlange ervaring als trainster groepsdynamica en sinds 1980 dus vooral als begeleidster van cursussen oordeelsvorming van mening dat beiden gecombineerd kunnen worden.

### Scandinavië

De zusterinstelling van het NPI werkte in Scandinavië onder de naam Social Ecology Associates (SEA). De Scandinavische medewerkers van deze instellingen kwamen ook regelmatig naar de internationale bijeenkomsten van het NPI. Hier hoorde Brodal, organisatieadviseur bij de Zweedse SEA, over de oordeelsvorming van Bos en op zijn verzoek introduceerde Bos de oordeelsvorming in 1979 in Zweden. Vier jaar later volgde er een practicum voor organisatie mensen.

Brodal en later Engelbrecht van de Deense SEA gingen met de oordeelsvorming werken als adviseur. Zij merkten hoe constructief het werkte in cursussen met managers, bij conflicthantering en beleidsontwikkeling. Mensen bleken meestal enthousiast over het model en z'n toepassing, sommigen gingen het zelf gebruiken. De oordeelsvorming groeide voor hen beiden uit tot het belangrijkste concept dat zij in hun werk hanteerden; het verspreidde zich ook onder de collega's van hun bureaus. Zij combineerden de oordeelsvorming ook wel met andere concepten die hen vertrouwd waren. In Denemarken is het concept van de lemniscaat zelfs opgenomen in



---

verschillende handboeken voor management en organisatieadvieswerk en het wordt aan de universiteit behandeld.

Noorwegen raakte in 1986 bij deze ontwikkelingen betrokken; hier zijn het vooral de Vrije Scholen, die er mee werken. Over heel Scandinavië verspreid zijn werkgroepen ontstaan, die hun ervaringen met de lemniscaat op studiedagen uitwisselen. Het concept en de methode zijn kennelijk bij een groot aantal mensen gaan leven en dit aantal groeit nog steeds.

De oordeelsvorming heeft zich de afgelopen vijftien jaar in heel Scandinavië verspreid, met name via de cursussen in ondernemingen en instellingen. Het succes kan mede verklaard worden door het feit, dat de oordeelsvorming in deze landen gedragen wordt door gevestigde organisatieadviesbureaus.

## Overige landen

Ook in Engeland en Amerika is belangstelling voor de oordeelsvorming, vooral door toedoen van Bos en Klatte, die de oordeelsvorming sinds 1987 kende. Bos verzorgde enkele trainingen in Engeland en bracht de oordeelsvorming ook onder de aandacht in Brazilië, waar hij jaarlijks werkte met groepen mensen. Klatte werkte in bedrijven in Engeland en Amerika. Trainers uit Zweden werkten met de oordeelsvorming in Australië en in Rusland. In al deze landen is men voor wat betreft de oordeelsvorming nog afhankelijk van trainers van buitenaf.

Zij die zich sterk verbonden hadden met het lot van de oordeelsvorming, in casu Bos en Kollewijn, brachten de oordeelsvorming naar het buitenland. Ook daar werd de oordeelsvorming gedragen door degenen die zich er wezenlijk door voelden aangesproken.

## IX STICHTING DIALOOG

Stichting DIALOOG werd opgericht op initiatief van Van den Broek en Klatte in 1990. Waarom werd dit initiatief genomen?

In de tweede helft van de jaren '80 werd het Van den Broek duidelijk, dat de oordeelsvorming geen vaste plek had kunnen vinden bij het NPI, ook al werkten enkele medewerkers daar er wel eens mee.

Vanaf 1987 kreeg hij nu en dan vragen van trainers, die een opleiding tot trainer oordeelsvorming wilden. Zij kenden de oordeelsvorming al doordat ze een practicum hadden gevolgd of door een cursus bij de PTT. Van den Broek voelde zich zeker aangesproken door deze vragen, maar hij vroeg zich wel af of zo'n opleiding dan niet te veel een eenmanszaak zou worden. Werd het niet een soort particulier hobbyisme?

In 1988 sprak hij er over met Maarten Klatte met wie hij steeds meer samenwerkte. De laatste had de oordeelsvorming leren kennen bij het NPI, waar hij in '87 een jaar werkte. Bos zelf had hem er over verteld en hij wist toen direct dat de oordeelsvorming belangrijk voor hem was.

Van den Broek opperde of er niet een aanspreekpunt voor de oordeelsvorming zou moeten komen. Die gedachte sprak Klatte wel aan; het betekende immers, dat de oordeelsvorming dan minder aan één of twee personen zou worden opgehangen. Bos, die bijna met pensioen zou gaan, werd gekend in het plan om een stichting in het leven te roepen. Het idee sprak hem erg aan. Vervolgens werkten Klatte en Van den Broek het plan verder uit en op 18 september 1990 was de Stichting DIALOOG een feit.

In het eerste ontwerp van de statuten van de nieuwe stichting stond onder meer te lezen:

### Artikel 2

1. De stichting heeft ten doel: het bevorderen van Dynamische Oordeelsvorming, zowel in het culturele leven, in het politieke leven, als in organisaties van het economische leven, één en ander zoals beschreven en ontwikkeld in het proefschrift van Dr. A.H. Bos "Oordeelsvorming in Groepen", Wageningen 1974.
2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
  - A. Ontwikkelen:
    - A.1. Het levend houden en verder ontwikkelen van de geesteswetenschappelijke achtergronden van het model.
    - A.2. Het ontwikkelen van methoden om met het model te leren werken.

---

A.3. Het doen van onderzoek.

B. Verenigen

B.1. Het wekken en instandhouden van belangstelling voor Dynamische Oordeelsvorming door middel van lezingen en publicaties.

B.2. Het vormen van netwerken van mensen.

C. Uitvoeren

C.1. Het aanbieden van bijeenkomsten, waarin de hantering van het model geoefend kan worden.

C.2. het aanbieden van bijeenkomsten gericht op de overdracht van de methode.

C.3. Het aanbieden van begeleiding in het toepassen van het model op de werkplek.

## X CONCLUSIE

Mijn uitgangsvraag was: hoe heeft de oordeelsvormingsimpuls zich dankzij de inzet van verschillende personen kunnen ontwikkelen en verspreiden?

Persoonlijke ontmoetingen en zogeheten 'toevallige' contacten waren doorslaggevend voor de verspreiding en ontwikkeling van de oordeelsvorming. De dragers van de impuls -Bos, Kollwijn en Helen Zwemmer en in tweede instantie Van den Broek en Brodal- herkenden de oordeelsvorming als een concept dat direct verbonden is met het mensbeeld van de antroposofie; zij verbonden zich er voor langere tijd mee en door hen verspreidde de oordeelsvorming zich in concentrische cirkels. Als groepstrainer, organisatieadviseur of als opleider waren deze vijf mensen allen werkzaam binnen het agogische veld. Vier van hen -Brodal heb ik niet persoonlijk ontmoet- ken ik als personen, die sterk leven vanuit hun gevoel en dat gevoel hebben zij weten te scholen dankzij de oordeelsvorming waardoor zij een sterke verbinding met het hier en nu hebben. Dit is een belangrijke kwaliteit bij het doen van agogisch werk.

Bij hun werk pasten zij de oordeelsvorming toe en ontwikkelden de methode verder. Hun inzet en enthousiasme waren een wezenlijke voorwaarde om de oordeelsvorming verder te brengen via degenen met wie zij in aanraking kwamen op hun werk en in cursussen. Kollwijn heeft zich overigens teruggetrokken vanwege zijn leeftijd en Klatter heeft zich bij de dragende personen gevoegd. In de laatste paar jaren heeft zich een netwerk gevormd van mensen die regelmatig met de oordeelsvorming werken, hetzij particulier hetzij in hun werk. Zij ontmoeten elkaar ook van tijd tot tijd op zgn. Netwerkdagen van de Stichting DIALOOG. Nog verder in de periferie van deze groeiende beweging bevinden zich al diegenen, die de oordeelsvorming hanteren in hun eigen leven dan wel in hun werkkring, meer of minder expliciet. Vanuit de kerngroep worden er ook opleidingen georganiseerd tot trainer Dynamische Oordeelsvorming.

Kijkend naar degenen, die zich voor de oordeelsvorming interesseerden, zie ik dat het vooral diegenen aansprak, die zich beroepshalve dan wel vanuit persoonlijke belangstelling bezig hielden met vragen van samenwerking en organisatie of zich vragen stelden over hun eigen sociale functioneren. Daar waar de samenwerking bijvoorbeeld ten gevolge van snelle veranderingen extra onder druk kwam te staan, bleek de oordeelsvorming tegemoet te komen aan een grote behoefte. Meer in het algemeen gesproken kon de oordeelsvorming aanslaan binnen dienstverlenende en sociale organisaties of opleidingen. Hier bleek zij een bijdrage te kunnen leveren aan de attitudevorming of verandering van werknemers respectievelijk studenten.

In het buitenland vond de oordeelsvorming niet alleen gehoor bij sociale instellingen en opleidingen maar ook bij allerlei bedrijven en aan de universiteit. In Zwitserland, waar mevrouw Zwemmer werkte op agogisch gebied, kreeg de oordeelsvorming entree bij sociale en pedagogische instellingen; in Scandinavië waar de oordeelsvorming gedragen werd door iemand als Brodal, verbonden aan een gerenomeerd organisatieadviesbureau, werd het gebied waarop de oordeelsvorming werkzaam kon worden, breder. In Denemarken kwam de oordeelsvorming ook op de universiteit terecht. In deze landen wordt de impuls vertegenwoordigd door eigen trainers, in andere landen wordt voor cursussen en trainingen een beroep gedaan op mensen uit Nederland, Zwitserland of Scandinavië.

---

Gelet op de ontwikkeling van de methode vallen er door de jaren heen accentverschuivingen te ontdekken. In de eerste jaren lag het accent bij de cursussen oordeelsvorming vooral bij de groep, conform de intentie van het proefschrift. Maar na enkele jaren trad er een onmiskenbare accentverschuiving op in de richting van het individu. Alleen als het individu bereid is de confrontatie met zijn eigen aandeel in het oordeelsvormingsproces aan te gaan en te accepteren dat je als mens uiteindelijk zelf verantwoordelijk bent voor je oordelen, kan de oordeelsvorming werkelijk op gang komen. De methode is uitgekomen bij het individu en bij de individuele levensloop. Dit sluit aan bij de toenemende individualisering in onze tijd, waarop ik aan het begin van deze uiteenzetting gewezen heb. De oordeelsvorming is van belang voor een mens die het verlangen heeft om een vrij en zelfbewust individu te worden. En dan ligt de vraag naar de eigen verantwoordelijkheid vlak om de hoek.

**Karel Post Uiterweer**  
**Groningen, oktober 1996**

---

## LITERATUUR OVER DYNAMISCHE OORDEELSVORMING

- A.H. Bos: Oordeelsvorming in Groepen, Med. Landbouwhogeschool Wageningen 74-6 (1974), Wageningen 1974
- A.H. Bos: Vergaderen, een moeilijke manier van communiceren, in 'Intermediair', 11<sup>e</sup> jrg. nr. 22 (3 mei 1975)
- A.H. Bos: Vijftig jaar geleden stierf de grondlegger van een nieuwe wetenschap, de sociale ecologie in 'Belhamel', Wageningen Studenten Tijdschrift, 1975
- A.H. Bos: Sociale en individuele bewustwording, 6 artikelen in 'Jonas', 6<sup>e</sup> jrg. nr. 14 t/m 19 (maart-mei 1976); later verschenen als Jonas-boek onder dezelfde titel
- A.H. Bos: Dynamische Urteilsbildung in 'Beiträge zur Dreigliederung' uitg. Arbeitsgemeinschaft für Dreigliederung des sozialen Organismus, Bochum 1976
- A.H. Bos: Cursusmap 'Schriftelijke Voorlichting' van de Afdeling Voorlichtingskunde van de Landbouw Universiteit Wageningen, 1975 - 1979
- N. Kollewijn: 'Oordeelsvorming: een sociale oefenweg' in Mededelingen van de Antroposofische Vereniging in Nederland, 35<sup>e</sup> jrg. nr. 9 (sept. 1980), pag. 189 - 194
- A.H. Bos: Het thema arbeid behandeld vanuit de 'Iemniscaat' in Jubileumboek 50 jr. Woudschoten speciaal nr van 'Wending', uitg. St. Woudschoten april 1982
- F. Glasl 'Urteilsbildung im Stadtrat' in F. Glasl, Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung Haupt Verlag, Bern/Stuttgart 1983
- A.H. Bos: Forschungsfragen und Forschungsergebnisse auf dem Felde der Urteilsbildung; 22 artikelen over de achtergrond van de oordeelsvorming, 1982 - 1985, niet uitgegeven
- A.H. Bos: Oordeelsvorming in wetenschap en praktijk Publ. nr. 16 van het Bolk Instituut Driebergen 1986
- A.H. Bos: 'Urteilsbildung in der Assoziation' in Die Assoziationen der Wirtschaft, Freies Geistesleben, Stuttgart 1987
- D. Zeller 'Dynamische Urteilsbildung', in 'Handbuch für Supervision un Supervision Beratung, Ed. Humanistische Psychologie, Köln, 1990
- A.H. Bos: Syllabus 'Een model van Dynamische Oordeelsvorming', uitg. Stichting DIALOGO, 1991