

# DIE KWALITATIEWE EFFEK VAN 'N GROEPASILITERINGSKURSUS

S. Rorthmann  
G. V/D M. Sieberhagen

Departement Bedryf- en Personeelsielkunde  
PU vir CHO

F.V.N. Cilliers  
Departement Bedryfsielkunde  
UNISA

## ABSTRACT

The personality profile of a group facilitator is conceptualised as consisting of group knowledge and skills, interpersonal effectiveness, and specific personality traits. A group facilitation course directed at the stimulation of this profile was developed. A qualitative evaluation of the course indicates that the course contributes to the ability of the group facilitators to stimulate intra- and intergroup growth, and that it improves the effectiveness of the groups that they facilitated. It may contribute to the success of community policing and participative management if more facilitators could participate in the course and if the organisation culture was supportive thereof.

## OPSOMMING

Die persoonlikheidsprofiel van die groepfasiliteerder word gekonseptualiseer as bestaande uit groepkennis en -vaardighede, interpersoonlike effektiwiteit en spesifieke persoonlikheidskenmerke. 'n Groepfasiliteringskursus gerig op die stimulering van hierdie profiel is ontwikkel. 'n Kwalitatiewe evaluering van die kursus dui aan dat die kursus daartoe bydra dat groepfasiliteerders intra- en intergroepproei stimuleer en die effektiwiteit van groepe waarmee hulle werk, verbeter. Dit kan bydra tot groter sukses van gemeenskaps-polisiëring en die vestiging van deelnemende bestuur mits meer fasiliteerders daarin opgelei kan word en die organisasiekultuur ondersteunend is ten opsigte daarvan.

Binne die bedryfsielkunde is daar 'n toenemende bewustheid van groeiprosesse en die effek en invloed daarvan ter verbetering of belemmering van werksprestasie en produktiwiteit (Cilliers, 1988; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Hierdie bewustheid vind neerslag in gehaltekringe, probleemoplossingsaktiwiteite, spanbouaktiwiteite, opleiding en ontwikkeling, selfbestuurwerkgroepe, strategiese beplanning en organisasie-ontwikkeling.

Gedragwetenskaplikes (opleidingsbeamptes, personeelbeamptes, konsultante en bestuurders) in organisasies behoort oor 'n grondige kennis van en vaardigheid ten opsigte van fasilitering van groeiprosesse te beskik (Berry, 1993; Gordon, 1987). Dit wil egter voorkom asof hierdie persone selde oor genoegsame agtergrond, kennis en/of vaardighede beskik om die groeiprosesse, interpersoonlike kontak en intrapsigiese gebeure effektief te hanteer (Cilliers, 1988; Reddy, 1985; Stuart, 1988). Gebreke vaardighede ten opsigte van groepfasilitering kan moontlik lei tot onderproduksie in die sin van swak interpersoonlike verhoudinge, onvolwassenheid binne groepe, oneffektiewe groepfunksionering, oormatige intragroepkonflik en swak benutting van vermoëns en vaardighede van groeplede (Harrold, Maxon, & Berry, 1988; Johnson & Johnson, 1982).

'n Groepfasiliteringskursus is op grond van die humanistiese paradigma deur Rothmann (1996) ontwikkel en geëvalueer. Navorsing (Rothmann & Sieberhagen, 1997) dui aan dat dié kursus suksesvol is ten opsigte van die verbetering van kennis oor groepe, asook die interpersoonlike vaardighede van die groepfasiliteerder. Geen navorsing is opgespoor waarin opgeleide fasiliteerders se beleving van die effek van 'n groepfasiliteringskursus binne organisasies ondersoek is nie. Die doel van hierdie navorsing is om die doel en verwagte uitkomst van groepfasilitering vanuit die literatuur te konseptualiseer en die uitwerking van opgeleide fasiliteerders binne organisasies op 'n kwalitatiewe wyse te bepaal.

### Omskrywing van groepfasilitering

Die term "fasilitering" het ontstaan uit die psigoterapie (Rogers, 1983) waar 'n neutrale houding deur die terapeut ingeneem word en gefokus word op onthulling ("bringing out") eerder as voorsegging ("putting in") (Jones, 1988). Fasilitering in organi-

sasies word egter dikwels verwar met terme soos leierskap, konsultasie, instruksie en aanbieding (Cilliers, 1995; Rothmann, 1996). Fasilitering word gedefinieer as "die vergemakliking van een respons as gevolg van 'n ander respons" (Plug, Meyer, Louw & Gouws, 1997). Keltner (1989) omskryf fasilitering as 'n spesiale vorm van *hulpverlening* aan 'n groep, waartydens ingrepe in die voortgaande prosesse van die groep gemaak word. Fasiliterende prosesse is "leerder"- of "groep"-gesentreerd en in teenstelling met die direkte "vertel en wys" styl van tradisionele leierskap, bestuur en opleidingsmetodes (Berry, 1993). Die essensie daarvan is 'n gewilligheid om verantwoordelijkheid vir die geheel te aanvaar en te poog om die individu te ontwikkel om toepaslike bydraes te lewer (Bentley, 1994). Keltner (1989) stel dat groepfasilitering in organisasies met geskied met inagneming van die groter sisteem (byvoorbeeld ander werkgroepe en die organisasiekultuur) waarvan die groep deel is. Die groter sisteem is dikwels die oorsaak van die mislukking van groepwerk en 'n beperkende invloed op die individue binne die groep.

Op grond van die persoongesentreerde teorie (Bentley, 1994; Cilliers, 1995; Rogers, 1980, 1983) en die sisteemteorie (Keltner, 1989) word groepfasilitering omskryf as 'n proaktiewe vorm van hulpverlening waarin geleenthede vir ontwikkeling aan 'n groep (en die lede daarvan) beskikbaar gestel word deur 'n gunstige klimaat daarvoor te skep en groeiprosesse op só 'n wyse te hanteer dat groeplede verantwoordelikheid vir hul eie gedrag aanvaar ten einde sisteme wat skadelik is vir die groep te kan verander of beter te kan hanteer en groepdoelwitte te kan bereik.

Wat die *verwagte uitkomst* van groepfasilitering betref, kan die afleiding gemaak word dat die toepassing van groepfasilitering op grond van die persoongesentreerde teorie (Rogers, 1980) tot persoonlike groei by individue, beter interpersoonlike verhoudinge, groter groeieffektiwiteit en verandering binne organisasies aanleiding kan gee. Wat **persoonlike groei** betref, kan verwag word dat groeplede meer bewus sal wees van hul gevoelens, dit spontaan kan uitdruk, oor meer selfkennis en -begrip sal beskik, hulself in 'n groter mate sal aanvaar, onafhankliker sal optree en meer geneig sal wees om selfverantwoordelikheid te aanvaar. Hulle sal die leerervaring meer geniet, by mekaar leer en makliker leer (Raskin & Rogers, 1989;

Rogers, 1970; 1983; Rogers & Freiberg, 1994). Rogers (1983) bevind dat sommige persone (groeplede/studente) aanvanklik gespanne en/of agterdogtig voel wanneer die terapeut (fasiliteerder/onderwyser) van die kerntoestande ten opsigte van sy verhouding met hulle openbaar. Daar is egter bevind dat die meeste persone (groeplede/studente) die leerervaring meer geniet (Rogers & Freiberg, 1994), dat hulle meer van mekaar hou, dat hulle by mekaar leer, dat hulle leer en vordering vergemaklik word en dat hulle uiteindelik meer bevoegde besluitnemers word (Rogers, 1983).

Wat **interpersoonlike verhoudinge** betref, kan verwag word dat individue (groeplede) beter sal luister, asook groter egtheid, positiewe agting (respek) en empatie sal openbaar omdat die fasiliteerder dit modelleer (Rogers, 1980). Ten opsigte van **groepeerfektiwiteit** kan verwag word dat groep-lede 'n groter bewustheid van groeiprosesse sal openbaar, dat hulle hul talente, ervaring en kennis beter sal benut, dat hulle meer geneig sal wees om groeibesluite te ondersteun en die verantwoordelikheid vir die implementering daarvan te aanvaar, dat groeipkohesie sal verhoog, dat hulle groeipwerk positiewer sal ervaar en die taak doeltreffender sal voltooi (Raskin & Rogers, 1989; Rogers, 1970; 1983; Rogers & Freiberg, 1994).

Wat uitwerking op organisasies betref, is die bevindinge teenstrydig. Rogers (1970) bevind dat hoewel veranderinge soms as gevolg van fasilitering by individue plaasvind, dit nie noodwendig tot verandering in die organisasies waarvan hulle werknemers is, lei nie. Fasilitering op grond van die persoongesentreerde benadering mag ook soms daartoe aanleiding gee dat deelnemers (as gevolg van hul groter openlikheid, onafhanklikheid en integriteit) nie meer lojaal is teenoor 'n organisasie sonder om die praktyke daarvan te bevraagteken nie (Rogers, 1970). Aan die ander kant verwys Rogers (1970) ook na voorbeelde waar dié benadering daartoe gelei het dat organisasies deelnemende bestuurspraktyke begin implementeer het. Rogers (1983) bevind dat studente as gevolg van die toepassing van hierdie benadering 'n positiewer houding teenoor hul opleidingsinstansie ontwikkel het, dat tyd bespaar is en dat minder dissiplinêre probleme aangemeld is.

## METODE

### Navorsingsontwerp

'n Fenomenologiese ontwerp (Kruger, 1984) is gebruik om deelnemers se ervaring van die effek van die opleidingsprogram op die gedrag van individue en groepe asook die resultate van die organisasie (waarin hulle 'n groeifasiliteringsrol vertolk) te bepaal (vgl. die aanbeveling van Cilliers, 1995 in hierdie verband). Hierdie ontwerp is gegrond op die aanname dat psigometrie se meetinstrumente nie die totaliteit van die individu se ervaring kan ondervang nie en dus gebrekkige resultate oplewer (Kruger, 1984; Omery, 1983). Vanuit 'n positivistiese uitgangspunt is die tekortkoming van die ontwerp dat die navorser hom nie beperk tot dit wat objektief waarneembaar en meetbaar is nie (Huysamen, 1993). Die fenomenologiese ontwerp is egter gekies omdat die navorser die totaliteit van die menslike ervaring sonder vooropgestelde verwagtinge of kategorieë wil bestudeer en wil poog om die data vanuit die deelnemer se perspektief te verstaan.

### Samestelling van die groeifasiliteringskursus

Die inhoud en metodiek van die groeifasiliteringskursus behels die volgende aspekte (Rothmann & Sieberhagen, 1997):

- Aanleer van **groepekennis** (kennis aangaande die aard van groepe, modelle van groepsgedrag, groeiprosesse, omskrywing, rol en prosesse van groeifasilitering, asook die omskrywing, funksies en persoonlikheidsprofiel van die groeifasiliteerder) (Berry, 1993; Corey & Corey, 1992; Harrold et al., 1988; Johnson & Johnson, 1982; Napier & Gershenfeld, 1987). Hierdie kennis word deur middel van 'n

teorie-gebaseerde benadering (lesings, besprekings en die gebruik van oudiovisuele hulpmiddels) (Dainow & Bailey, 1990), selflees en -doen (Nelson-Jones, 1982), asook 'n groeigroepeerfaring (waardeur die deelnemer groeiprosesse as deel van 'n groep ervaar) (Rogers, 1970; Wheelan, 1990) aangeleer.

- Aanleer van die **kerndimensies van sensitiewe verhoudingvorming** (empatie, respek, egtheid en konkreetheid) soos gekonkretiseer deur 'n kombinasie van die menslike potensiaal-ontwikkelingsmodel van Carkhuff (1987) en die mikro-opleidingsmodel van Ivey (1988) deur middel van interpersoonlike vaardigheidsopleiding (instruksie, gedragsmodellering en rolspel) en gestruktureerde oefeninge.
- Stimulering van die **persoonlikheidskenmerke** van 'n groeifasiliteerder (dit wil sê die intrapersoonlike kenmerke van psigologiese optimaliteit) deur middel van 'n individuele groeistimuleringsonderhoud en 'n groeigroepeerfaring, wat bestaan uit 'n kombinasie van t-groep (Wheelan, 1990) en 'n ontmoetingsgroep (Rogers, 1970).
- **Oordrag van leer na die werksituasie** deur voldoende geleentheid vir ervaring aan deelnemers beskikbaar te stel, genoeg voorbeelde te gee, duidelike riglyne ten opsigte van die gebruik van spesifieke vaardighede oor te dra, seker te maak dat die algemene beginsels van groeifasilitering verstaan word en deur 'n opvolgssessie te skeduleer (Wexley & Latham, 1991).

Wat die tidsverdeling van die kursus betref, is sewe ure (30 minute per persoon) aan individuele groeistimulering bestee, 14 uur aan 'n groeigroep, 14,5 uur aan vaardigheidsopleiding en ses uur aan die oordrag van leer.

### Ondersoekgroep

Die ondersoekgroep is uit instruktors by die opleidingskollege van die Suid-Afrikaanse Polisie diens in Pretoria (N=90) gekies. Die groep het uit 14 persone bestaan en is ewekansig uit die totale populasie van instruktors by die opleidingskollege getrek.

### Meting

'n Onderhoud gebaseer op fenomenologiese beginsels (Moustakas, 1994) is gebruik om deelnemers se beleving van die effek van die groeifasiliteringskursus te bepaal. Die doel van die onderhoud is om aan die respondente die geleentheid te bied om hul eie unieke ervarings en gewaarwording ten opsigte van die uitwerking van die groeifasiliteringskursus op die gedrag van individue, groepe en die organisasie te bepaal. 'n Openingsrespons is op 'n vae wyse geformuleer. Die inhoud van die openingsrespons is bepaal, nadat die navorser vasgestel het uit watter komponente die ervaring of gevoel bestaan (Omery, 1983). Die volgende openingsrespons is geformuleer: "Vertel my meer van die uitwerking van die groeifasiliteringskursus op die gedrag van individue en groepe wat jy fasiliteer, asook op die resultate in jou organisasie."

Die onderhoud (wat 60 minute duur) is drie maande na afloop van die groeifasiliteringskursus in 'n individuele situasie deur die navorser afgeneem. Die gesprek het plaasgevind in 'n goed-geventileerde lokaal met voldoende beligting. Die lokaal was toegerus met gemakstoele en 'n bandopnemer wat (met die respondent se toestemming) aangeskakel is sodra die gesprek begin het. Bandopnames is gebruik om seker te maak dat geen inligting verlore raak nie (Omery, 1983). Die respondent is op sy/haar gemak gestel sodra hy/sy aannemlik vir die onderhoud. Die onderhoudvoerder het met die aanvang van die onderhoud kortliks inligting oor homself en die aard van die onderhoud verskaf. Nie-direktiewe gespreksvoeringstegnieke soos aandaggewende lyftaal, refleksie, ophelderling, minimale aanmoediging en stiltes is gebruik om die deelnemer te help om sy/haar ervaring mee te deel (Meulenbergh-Buskens, 1989).

Die bandopname van die onderhoud is verbatim deur die navorser getranskribeer, sodat inligting wat ingesamel is, ontleed kon word. Die universum is gedefinieer, waarna temas en sleutelwoorde bepaal is (Kerlinger, 1986). Hierna is die

betekenis van oorblywende eenhede bepaal deur dit aan die geheelbeeld te koppel en dit na wetenskaplike taal en konsepte om te skakel. Die presiese woorde van die respondente word ter staving gebruik. Die aantal objekte per kategorie is getel en in 'n rangorde geplaas. Die betroubaarheid van die inhoudsontleding is bevorder deur die kodering wat plaasgevind het deur die navorser en 'n onafhanklike sielkundige met deeglike agtergrond ten opsigte van fasilitering. Opvolgonderhoude is gevoer met respondente om die resultate te verifieer. 'n Literatuurkontrole is uitgevoer deur soortgelyke navorsing te ondersoek om gemeenskaplikhede en uniekhede van die huidige navorsing vas te stel (Krefting, 1991). Sielkundiges (met agtergrond ten opsigte van navorsingsmetodiek) is gevra om die navorsingsplan en toepassing daarvan na te gaan.

Die navorser het gepoog om geldigheid te bevorder deur voldoende tyd saam met die proefpersoon te bestee sodat rapport gevestig kon word en laaggenoemde gewoon kon raak aan sy teenwoordigheid. Sosiaal-gewenste response is verminder deur van gesprekvoeringstegnieke gebruik te maak. Herfrasering en herhaling van vrae is gebruik om te help om geloofwaardige informasie te verkry. Die navorser het in 'n dagboek aangeteken watter idees en gevoelens hy tydens die navorsingsproses teenoor proefpersone ervaar het. Hierdie aantekeninge bevat ook inligting oor probleme en frustrasies wat hy ervaar het (Krefting, 1991).

## RESULTATE

Die effek van die groepfasiliteringskursus op die gedrag van individue en groepe en die resultate van die organisasie (soos beleef deur opgeleide groepfasiliteerders) word vervolgens ontleed en bespreek. Die resultate van die onderhoude is geprioritiseer en gekwantifiseer op grond van die aantal deelnemers wat dieselfde aspek ervaar en beskryf het, en word aangebied ten opsigte van groepsgedrag (persoonlike groei, interpersoonlike leer en groepprosesse) en organisasiegroei.

### Die effek van die groepfasiliteringskursus op groepsge- drag

Die effek van die groepfasiliteringskursus op die gedrag van groepe word in Tabel 1 weergegee.

- **Die individu vertrou die fasiliteerder.** Die tema wat die meeste voorgekom het wat betref die uitwerking van die kursus op groepsgedrag, was dat individue met wie die fasiliteerder te make het (na 'n aanvanklike wantroue), groter vertroue in hom/haar openbaar (rangorde = 1). Individue se aanvanklike wantroue in fasilitering word gestaaf deur die volgende woorde: "... as jy byvoorbeeld sê 'dit klink vir my asof jy ongelukkig voel', kom jy die eerste keer daarmee weg. Die tweede keer as jy dieselfde tegniek gebruik, sê hy: 'Jy was op daai fasiliteringskursus gewees'", "Party mense kom met die houding: 'Jy was op die kursus. Moenie probeer om my te fasiliteer nie.' Hulle dink moontlik ek wil my tegnieke op hulle afdwing. Maar as ek begin praat, vergeet hulle ek is deur die fasiliteringskursus, en dan pla dit hulle nie. Ek dink hulle was aanvanklik agterdogtig" en "... aan die begin was die proses vreemd vir deelnemers, omdat my houding nie was wat hulle verwag het nie." Die individue se geleidelike groter vertroue in die groepfasiliteerder word egter gestaaf deur die volgende woorde: "... hulle voel hulle kan jou meer vertrou", "Jy begin dalk met 'n gesprek waarin hy vir jou sê van iets wat hom pla, maar naderhand gaan dit terug en openbaar hy dieperliggende gevoelens. Dit is nie 'n geval van ek hoef terug te hou nie, want die vertroue is klaar gevestig" en "Hy kry sy eie antwoord en dink jy is verskrriklik 'great.'"

- **Die individu is meer bewus van en spontaan ten opsigte van die uitdrukking van gevoelens.** Die tweede tema (rangorde 2) wat na vore gekom het, is dat die individu meer bewus is van sy/haar gevoelens, dit meer spontaan kan toon en dat hy/sy openliker kommunikeer as gevolg van die manier waarop hy/sy deur die fasiliteerder hanteer word. Die individue se groter bewustheid van sy gevoelens word gestaaf deur die volgende uitings: "Ek dink dat fasilitering 'n ontlading van gevoelens tot gevolg het, omdat die individu meer bewus word van sy gevoelens", "Hulle het makliker gesê waarvan hulle nie hou nie", "... dieper areas word bespreek", "... hy word bewus van gevoelens wat sy prestasie belemmer."

'n Spontane uitdrukking van gevoelens deur individue binne die groep word gestaaf deur die volgende uitings: "Die student het baie probleme, en as jy fasiliteer, voel hy

TABEL 1  
DIE EFFEK VAN DIE GROEPFASILITERINGSKURSUS OP GROEPSGEDRAG

TEMA	AANTAL PERSONE (N=14)	RANGORDE
<b>1. GEDRAG VAN INDIVIDUE BINNE GROEPE</b>		
- Die individu is meer bewus van en spontaan ten opsigte van die uitdrukking van sy/haar gevoelens	12	2
- Die individu openbaar meer selfvertroue	7	4
- Die individu aanvaar selfverantwoordelikheid	17	3
- Die individu geniet die leerervaring	5	7
- Die individu vertrou die fasiliteerder	13	1
<b>2. INTERPERSOONLIKE LEER</b>		
- Die individu luister beter	4	9
- Die individu toon meer begrip	5	7
<b>3. GROEPPROSESSE</b>		
- Die groep toon groter kohesie	5	7
- Die groep is produktiewer	6	5
- Die groep neem deel aan besluite en is verbonde daaraan	2	10

beter ... hy pak uit en sê wat hom pla", "Dit wil my voorkom asof die mense makliker ooggemaak het, en makliker met ons gesels het", "Hulle gee meer as wat jy vra", "Dit was so 'n bietjie ongemaklik in die begin, maar later was die studente meer openlik", "Hulle het makliker gesê waarvan hulle nie hou nie en wat 'n verbetering sou wees." Groter spontaneïteit lei moontlik tot openliker kommunikasie (as gevolg van vertroue in die groepfasiliteerder). Openliker kommunikasie word gestaaf deur die volgende woorde: "Nou kom 'n persoon agter hy kan makliker met jou kom praat", "Mense kan maklik kom sit en gesels oor 'n probleem...", "... as daar weer struwelinge is, kom praat sy", "Ons het beter reaksies gekry as ander instruksies wat van vraelyste gebruik gemaak het om informasie in te samel... Die ouens het makliker gesels", "Die persoon is geneig om makliker te praat", en "... hulle het baie meer vrymoedigheid om met my te kommunikeer."

- **Die individu aanvaar meer selfverantwoordelikheid.** Die volgende tema wat voorgekom het (rangorde = 3), was dat die individu (groeplid) verantwoordelikheid aanvaar vir sy/haar gedrag as gevolg van die wyse waarop hy/sy deur die fasiliteerder hanteer word. Dit word gestaaf deur die volgende stellings: "... hy kry self die oplossing, sodat hy verantwoordelikheid vir sy leer aanvaar", "Ek dink die gevolg was dat hy groter verantwoordelikheid aanvaar het vir sy gedrag", "... voorheen het ons vir studente gedink; nou word die inisiatief aan hulle oorgelaat" en "... die man help om sy eie probleem te hanteer."

Hierdie selfverantwoordelikheid word aangemoedig wanneer die fasiliteerder nie oplossings voorskryf of rigtinggewend optree nie. Dit word gestaaf deur die volgende verwoordinge: "... 'n persoon voel amper verplig, nadat hy 'n stelling gemaak het en ek fasiliterend was, om uit te brei en nie net te sit en wag dat ek vir hom 'n oplossing moet gee nie. Dit stimuleer hom outomaties om meer te praat ... om meer uit te brei oor sy spesifieke probleem ... en om vir my 'n oplossing te kan gee vir sy probleem ... en deur te fasiliteer het ek die bal teruggegooi na hom toe dat hy met 'n oplossing kom." Dit blyk dat selfverantwoordelikheid dikwels ook belemmer word deur die afhanklikheid wat in die Suid-Afrikaanse Polisiediens heers. Dit word gestaaf deur die volgende woorde: "Hy moet sy verantwoordelikheid vir sy gedrag besef. Hy sal dalk eers binne homself moet wroeg met die probleem en leer om dit self op te los. 'n Ou wil nie verantwoordelikheid aanvaar vir sy probleem nie. Daarom soek hy 'n ander ou op wie se skouer hy kan leun. As jy dit vir hom teruggee en hy los dit self op, sal jy onafhanklikheid aanmoedig" en "... nou kan hy self sy rigting bepaal; waar hy onseker en afhanklik was, is hy nou meer seker van homself en selfrigtinggewend."

- **Die individu openbaar meer selfvertroue.** Die volgende tema wat na vore gekom het (rangorde = 4), is dat die individu wat deur die fasiliteerder hanteer word, meer selfvertroue openbaar. Dit word gestaaf deur die volgende verwoordinge: "... hulle voel meer gerus om hulself te wees", "Fasilitering vermeerder 'n persoon se selfvertroue, omdat hy besef hy het sy eie probleem opgelos", "Ek dink hulle het meer selfvertroue", "Die persoon wat teruggetrokke is, is meer selfgeldend en tree na vore en hy skep dus vir homself die geleentheid om te ontwikkel" en "Die persoon met wie jy werk, word 'n sterker mens."
- **Die individu geniet die leerervaring.** Die laaste tema wat na vore gekom het (rangorde = 7), is dat groepfasilitering tot gevolg het dat individue die leerervaring meer geniet en meer kreatief is. Dit word gestaaf deur die volgende woorde: "... sy is meer tevrede" en "... as die persoon sê wat hy wil sê, gee dit sy brein vrye teuels om te beweeg, en hy is meer kreatief."

Die uitwerking van die groepfasiliteringskursus ten opsigte van die interpersoonlike leer van die individu of individue wat deel

van die fasiliteringsessie, word vervolgens bespreek.

- **Die individu toon meer begrip.** Dit blyk dat fasilitering daartoe lei dat 'n individu meer geneig is om begrip te toon vir ander individue (rangorde = 7). Dit word gestaaf deur die volgende woorde: "... leer die individu met wie jy werk om nie voorskrywend te wees teenoor ander persone nie."
- **Die individu luister beter.** Dit blyk dat fasilitering tot gevolg het dat die individu wat deel vorm van die fasiliteringsessie, beter luister (rangorde = 9). Dit word gestaaf deur die volgende uitinge: "Die student kom agter ek luister beter, en daarom verstaan hy ook dat hy moet luister" en "Die groeplede word ook hierdeur aangemoedig om beter na mekaar te luister en hul interaksie te verbeter."

Die uitwerking van die groepfasiliteringskursus ten opsigte van die prosesse van die groep wat deel vorm van die fasiliteringsessie, word vervolgens bespreek.

- **Produktiwiteit.** Die belangrikste aspek wat ten opsigte van groepprosesse na vore kom, is dat groepfasilitering tot gevolg kan hê dat groeplede meer produktief is (rangorde = 5). Hierdie tema word gestaaf deur die volgende stellings: "... ek het nie vir hulle 'n oplossing gegee nie, maar hulle het gekom met voorstelle oor hoe die probleem opgelos kan word", "My resultate wys dat ek selfs by skietkursus beter prestasies van my studente kry" en "... hy het ook sy kollegas aan ander dinge laat dink, wat weer vir hulle meer konstruktiewe insette laat lewer het ... en sy kollegas ook gehelp het om hulle probleme op te los."
- **Groter groepkohesie.** Dit blyk dat groepfasilitering tot gevolg het dat die groep 'n groter mate van kohesie openbaar (rangorde = 7). Die groep word dus aantrekliker vir die lede, en die verhouding tussen groeplede word verstewig. Hierdie tema word gestaaf deur die volgende woorde: "Hierdeur word die verhouding tussen groeplede sterker en werk ons ook beter saam. Ook by die werk is my verhoudinge met die mense beter."
- **Deelname en verbondenheid aan groepbesluite.** Dit blyk dat groepfasilitering tot gevolg het dat groeplede meer deelneem aan besluitneming en hulself meer daartoe verbind (rangorde = 10). Dit word gestaaf deur die volgende woorde: "Deelname aan dinge wat hulle raak, maak dat hulle meer verbonde voel daaraan", "Mense bied weerstand teen verandering. As jy iemand laat betrokke raak, lei dit daartoe dat hy minder weerstand bied, omdat hy deelneem ..." en "Ek kry dus groter samewerking van en betrokkenheid by die studente."

#### Die effek van die groepfasiliteringskursus op die resultate van die organisasie

Die effek van die groepfasiliteringskursus op die resultate van die organisasie word in Tabel 2 weergegee.

Vervolgens word die resultate wat uit die onderhoude verkry is, bespreek.

- **Organisasieverandering as gevolg van die groepfasiliteringskursus word beïnvloed deur die tydskategorie en die omvang van die aanbieding daarvan.** Die belangrikste tema wat geïdentifiseer is ten opsigte van die uitwerking van die groepfasiliteringskursus op organisasiegroei, is dat die tydskategorie en omvang van die aanbieding daarvan 'n belangrike oorweging is ten opsigte van die uiteindelijke effek daarvan (rangorde = 1). Wat die omvang van die aanbieding van die kursus betref, blyk dit dat meer instruksies opgelei sal moet word voordat dit 'n uitwerking op die resultate van die Suid-Afrikaanse Polisiediens sal hê. Hierdie tema word gestaaf deur die volgende uitlatings: "Dis moeilik om 'n antwoord daarop te gee, aangesien die kursus net 'n klein druppeltjie in die emmer is", "As jy dit met 'n klein groepie doen, twyfel ek of dit 'n groot



TABEL II  
DIE EFFEK VAN DIE GROEPFASILITERINGSKURSUS OP ORGANISASIERESULTATE

TEMA	AANTAL PERSONE (N=14)	RANGORDE
• Organisasiegroei as gevolg van die groepfasiliteringskursus word beïnvloed deur die tydsfaktor en die omvang van die aanbieding daarvan	12	1
• Verhoudinge met die gemeenskap word verbeter as gevolg van die groepfasiliteringskursus	10	2,5
• Die groepfasiliteringskursus kan help met die vestiging van deelnemende bestuur in die organisasie	10	2,5
• Die groepfasiliteringskursus kan bydra om die beeld van die organisasie te verbeter	4	4

uitwerking gaan hê, maar hoe meer mense jy bereik, hoe groter sal die uitwerking wees" en "Ons is 'n groot organisasie, en min mense het nog met fasilitering te doen gekry, maar hoe meer mense daarmee te doen kry, hoe meer effektief sal dit wees."

Wat die tydsaspek betref, bestaan daar optimisme dat die instruktors wat reeds die opleiding deurloop het, oor die langtermyn 'n effek op die resultate van die opleidingskollege kan hê: "As jy die kennis en vaardighede toepas en jouself verbeter, dan is dit nie net 'n kwessie van nog 'n kursus nie", "... as ek kyk na die insette van die persone wat saam met my op kursus was, dan glo ek nie ons het hier 'n geval van 'nog 'n kursus, so what' nie", "Oor wat die toekoms gaan inhou, wil ek amper sê daar is lig aan die ander kant van die tonnel", "Dit is te vroeg om te praat oor resultate; oor ses maande sal jy die effek kan sien" en "Alhoewel die kursus net 'n klein druppel in die emmer is, sal die see nooit vol geword het as dit nie vir die druppels was nie."

- **Verhoudinge met die gemeenskap.** Die tweede tema wat na vore kom ten opsigte van die effek van die groepfasiliteringskursus op die resultate van die organisasie, is dat dit 'n bydrae kan lewer tot die resultate wat die Suid-Afrikaanse Polisiediens ten opsigte van die gemeenskaps-polisiëring ('n nuwe strategie) behaal (rangorde = 2,5). Hierdie aspek word soos volg verwoord: "... die publiek gaan dan agterkom dat die polisiebeampte belangstel en na hom luister", "Kommunikasie is van uiterste belang in die verhouding met die publiek", "Ek dink dit is 'n voordeel vir die persoon wat in die aanklagkantoor werk", "Skakeling met die publiek en kliëntediens kan hierdeur verbeter" en "... gemeenskapswerk sal verbeter deurdat die publiek meer geredelik na die polisieman sal gaan met 'n probleem."
- **Deelnemende bestuur.** Die derde tema wat na vore kom ten opsigte van die effek van die groepfasiliteringskursus op organisasiegroei, is dat dit kan bydra tot die suksesvolle vestiging van deelnemende bestuur in die organisasie (rangorde = 2,5). Hierdie aspek word soos volg verwoord: "Fasilitering pas vir my in by die hele deelnemende benadering", "Ek wens al my hoofde het hierdie kursus gedoen, sodat hulle 'mens mense' kan word", "Dit bevorder deelnemende bestuur en die gebruik van jou insette deur bestuur", "Fasilitering het ook te doen met 'n gevoel van mense dat hulle menswaardig behandel word ...", "Fasilitering hou dus ook verband met 'n meer demokratiese werkstyl" en "... as ons nou kom by die outokratiese bestel teenoor die demokratiese bestel, hoekom moet 'n mens voel jy is die 'baas' in die verhouding."

Dit blyk uit die ontleding van die onderhoude dat die heersende organisasiekultuur 'n rol speel ten opsigte van die effek van die groepfasiliteringskursus op organisasie-

groei. Uit die volgende opmerkings wil dit voorkom asof die organisasiekultuur tans meer ondersteunend is ten opsigte van fasilitering: "... drie jaar gelede sou dit nie gewerk het nie; nie omdat dit nie 'n goeie ding is nie, maar ek dink topbestuur sou dit nie aanvaar het nie. Ek het hier in 'n stadium my klas in groepe gedeel. Ek was voor die Bevelvoerende Offisier op die rooi tapyt, omdat ek dit durf waag doen het. Hulle het my gedwing om klasse weer netjies in rye te sit."

Alhoewel die organisasiekultuur tans besig is om te verander, kan werknemers agterdogtig wees oor groepfasilitering. Dit blyk uit die volgende woorde: "Hy verwag dat jy outokraties teenoor hom moet optree omdat hy gewoon is daaraan. As jy 'n man nader wat uit die outokratiese bestel kom en jy praat ordentlik met hom, dan skrik hy hom dood; hy kan dit nie glo nie." Dit blyk verder uit die ontleding van die onderhoude dat 'n meer deelnemende ingesteldheid by bestuurders noodsaaklik is om te verseker dat die groepfasiliteringskursus 'n positiewe uitwerking op die organisasieresultate sal hê. Dit word soos volg verwoord: "... die mense wat in bestuursposte is, moet hierdie kursus deurloop", "bestuur is maar nog outokraties ... As jy fasiliteer, kan jy nie outokraties wees nie ...", "Hulle wil nie probeer om nuwe maniere te gebruik nie" en "Die polisiebeampte wat begin werk by 'n polisie-stasie, se funksionering kan verswak word deur druk van diegene wat reeds daar werk."

- **Beeld van die organisasie.** Dit blyk dat die groepfasiliteringskursus 'n bydrae kan lewer om die beeld van die Suid-Afrikaanse Polisiediens te verbeter (rangorde = 4). Dit word soos volg verwoord: "Leer hom om sy eie probleem op te los, dan dink ek dat die beeld van die polisie gaan verbeter", "As my vrou my so ervaar wat my ken, hoeveel te meer sal mense met jy te doen kry, 'n positiewe beeld van ons organisasie kan vorm" en "... ons gee werklik aandag aan ons studente. Die uitkoms hiervan is 'n positiewe beeld van die organisasie."

## BESPREKING

Wat die gedrag van individue binne groepe betref, blyk dit dat die groepfasiliteringskursus daartoe kan lei dat individue (wat deel vorm van groepfasiliteringsessie) meer vertrou in die fasiliteerder openbaar. Aanvanklike agterdog teenoor die fasiliteerder is volgens Rogers (1983) te verwagte. Die prominensie van hierdie tema kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat outokratiese bestuurspraktyke die vertrou in hierdie groot (burokratiese) organisasie ondermyn. Daarom het deelnemers fasilitering ook beskou as 'n manier om deelnemende bestuur in die organisasie te bevorder. Hierdie bevinding is ook in ooreenstemming met die persoonsgeentreerde benadering wat die vestiging van 'n klimaat van vertrou (deur middel van die openbaring van die kerndimensies van sensitiewe verhoudingvorming) as een van die

belangrikste funksies van die fasiliteerder beskou (Rogers, 1970; Rogers & Freiberg, 1994).

In aansluiting by bogenoemde bevinding kan ook verwag word dat 'n individu wat deur die fasiliteerder hanteer word, minder afhanklik sal wees, omdat hy/sy leer om verantwoordelikheid vir sy/haar gedrag te aanvaar (waarna verwys word as 'n interne lokus van evaluering) (Raskin & Rogers, 1989; Rogers, 1983). Hierdeur besef hy/sy dat hy/sy verantwoordelikheid moet aanvaar vir besluitneming, en dit kan daartoe lei dat hy/sy 'n gevoel van persoonlike mag ontwikkel (Bentley, 1994).

Individue wat deur die fasiliteerders hanteer word, kan meer bewus word van hul gevoelens, dit spontaan uitdruk, openliker kommunikeer en meer selfvertroue openbaar. Hierdie temas word bevestig deur Rogers (1983). Hieruit kan dus verwag word dat daar 'n groter kongruensie tussen die ervaring van die fenomeenveld en die konseptuele struktuur van die self sal wees, die individu minder interne spanning en angs sal ervaar, en dat hy/sy meer kongruent sal optree (Casey et al., 1992; Corey & Corey, 1992; Rogers, 1983). Rogers en Freiberg (1994) bevestig dat individue as gevolg van fasilitering die leerervaring meer geniet en dat hulle meer kreatief is.

Wat *interpersoonlike leer* van individue in groepe betref, blyk dit dat die groepsfasiliteringskursus daartoe kan lei dat die individu beter luister en meer empatie toon met ander persone. Hierdie temas stem ooreen met Rogers en Freiberg (1994) se bevinding dat individue sensitiewer is en beter luister as gevolg van fasilitering. Wat *groepsprosesse* betref, blyk dit dat dié kursus kan lei tot groter groepkohesie en hoër produktiwiteit van groeplede. Hoër produktiwiteit as gevolg van fasilitering word bevestig deur Phillips en Phillips (1993) en Westley en Waters (1988) se sienings dat die groep as gevolg van fasilitering sy taak doeltreffender voltooi. Groter groepkohesie as gevolg van fasilitering word bevestig deur Rees (1991) en Mclagan (1983) se menings dat 'n versameling individue in staat gestel word om as 'n span te werk. Groter verbondenheid aan groepsbesluite word bevestig deur Rees (1991), wat aandui dat fasilitering daartoe lei dat groeplede meer geneig is om die besluite van die groep te ondersteun en die verantwoordelikheid vir die implementering daarvan te aanvaar.

Wat *organisasiegroei* betref, blyk dit dat die groepsfasiliteringskursus slegs 'n uitwerking op die groei van die organisasie kan hê indien meer instruksies daarin opgelei word, dat die uitwerking eers na 'n lang tydverloop sigbaar sal wees en dat 'n deelnemende ingesteldheid by bestuurders noodsaaklik is om 'n positiewe uitwerking op organisasiegroei te hê. Hieruit kan ook verwag word dat die groepsfasiliteringskursus nie 'n uitwerking op die groei van die organisasie sal hê nie, tensy die organisasiekultuur ondersteunend is ten opsigte daarvan of meganismes in werking gestel word om dit in stand te hou. Hierdie bevinding sluit aan by Rogers (1970) se bevinding dat organisasies deelnemende bestuurspraktyke begin implementeer as gevolg van ervaringsleer vanuit die persoongesentreerde benadering.

Dit blyk dat die groepsfasiliteringskursus veral 'n bydrae kan lewer tot sukses met gemeenskapspolisiëring en die vestiging van deelnemende bestuur in die organisasie, wat uiteindelik die beeld van die organisasie kan verbeter. Die effek van die kursus op groepsgedrag en organisasiegroei word in 'n groot mate beoordeel in terme van die bydrae wat dit lewer om 'n verskuiwing van outokratiese na deelnemende bestuur te bewerkstellig.

Dit wil voorkom asof aspekte soos onsensitiwiteit ten opsigte van gevoelens, gebrek aan spontaneïteit in die uitdrukking daarvan, minder openlike kommunikasie, afhanklikheid en 'n gebrek aan selfverantwoordelikheid geassosieer word met burokratiese bestuur. In teenstelling hiermee blyk dit dat aspekte soos 'n deelnemende ingesteldheid, sensitiwiteit ten opsigte van gevoelens, spontaneïteit in die uitdrukking daarvan, openliker kommunikasie en die aanvaarding van

selfverantwoordelikheid geassosieer word met deelnemende bestuur.

Die skep van ondersteuningsmeganismes (soos byvoorbeeld ondersteuningsgroepe) ten opsigte van groepsfasiliteerders binne groot organisasies moet ondersoek word ten einde psigologiese groei op intra- en interpersoonlike vlak te handhaaf. Verdere navorsing moet onderneem word rakende die effek van fasiliteerders in die werksituasie deur onder meer die fenomenologiese benadering te gebruik. Daar kan spesifiek gefokus word op die effek van fasilitering uit die oogpunt van individue of groepe waar dit gebruik word.

## VERWYSINGS

- Bentley, T. (1994). Facilitation: Providing opportunities for learning. *Journal of European Industrial Training* 18(5), 8-22.
- Berry, M. (1993). Changing perspectives on facilitation skills development. *Journal of European Industrial Training*, 17(3), 23-32.
- Carkhuff, R.R. (1987). *The art of helping*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Casey, D., Roberts, P. & Salaman, G. (1992). Facilitating learning in groups. *Leadership and Organization Development Journal*, 13(4):8-13.
- Cilliers, F.v.N. (1988). *Fasiliteringsopleiding in die Bedryfsielkunde*. Referaat gelewer by die Sesde Nasionale Kongres van die Sielkunde-Vereniging van Suid-Afrika gehou op 26-28 September, Bloemfontein.
- Cilliers, F.v.N. (1995). Fasiliteerderopleiding. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 21(3), 7-11.
- Corey, M.S. & Corey, G. (1992). *Groups: Process and practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Dainow, S. & Bailey, C. (1990). *Developing skills with people: Training for person to person client contact*. Chichester: Wiley.
- Gordon, J.R. (1987). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston MA: Allyn & Bacon.
- Harrold, G., Maxon, J & Berry, M. (1988). Developing facilitator skills in staff functions. *Journal of European Industrial Training*, 12(1), 5-7.
- Huysamen, G.K. (1993). *Metodologie vir die sosiale en gedragswetenskappe*. Halfweghuis: Southern Boekuitgewers.
- Ivey, A.E. (1988). *Intentional interviewing and counseling: Facilitating client development*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (1982). *Joining together: Group theory and group skills*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Jones, K. (1988). *Interactive learning events: A guide for facilitators*. London: Kogan Page.
- Keltner, J. (1989). Facilitation: Catalyst for group problem solving. *Management Communication Quarterly*, 3, 8-31.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3):214-222, Mar.
- Kruger, D. (1984). *A first encounter with psychology*. Pretoria: Academica.
- Mclagan, P.A. (1983). *Models for excellence*. Washington: American Society for Training and Development.
- Meulenberg-Buskens, I. (1989). *Manual for the Free Attitude Interview technique*. Pretoria: HSRC.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage.
- Napier, R.W. & Gershenfeld, M.K. (1987). *Groups: Theory and experience*. Boston MA: Houghton-Mifflin.
- Nelson-Jones, R. (1982). *The theory and practice of counselling psychology*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- Omery, A. (1983). Phenomenology: A method for nursing research. *Advances in Nursing Science*, 5(2):49-63, Jan.
- Phillips, L.D. & Phillips, M.A.C. (1993). Facilitated work groups: Theory and practice. *Journal of Operational Research Society*, 44(6), 533-549.
- Plug, C., Meyer, W.F., Louw, D.A. & Gouws, L.A. (1997). *Psigologie-woordeboek*. Johannesburg: McGraw-Hill.
- Raskin, N.J. & Rogers, C.R. (1989). Person-centred therapy. In

- R.J. Corsini & D. Wedding (Eds.), *Current psychotherapies*. Itasca, NY: Peacock.
- Reddy, W.B. (1985). The role of the change agent in the future of group work. Special issue: Critical issues in group work. *Journal for Specialists in Group Work*, 10(2):103-107, May.
- Rees, F. (1991). *How to lead work teams: Facilitation skills*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Rogers, C.R. (1970). *Carl Rogers on encounter groups*. New York: Harper and Row.
- Rogers, C.R. (1980). *A way of being*. Boston MA: Houghton-Mifflin.
- Rogers, C.R. (1983). *Freedom to learn for the 80's*. Columbus, OH: Merrill.
- Rogers, C.R. & Freiberg, H.J. (1994). *Freedom to learn*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Maxwell Macmillan.
- Rothmann, S. (1996). *Die samestelling en evaluering van 'n groepfasiliteringskursus*. Ongepubliseerde doktorske proefskrif, PU vir CHO, Potchefstroom.
- Rothmann, S. & Sieberhagen, G. v/d M. (1997). Die samestelling en evaluering van 'n groepfasiliteringskursus. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*. 23(3):9-14.
- Schultz, D. (1977). *Growth psychology: Models of the healthy personality*. New York: Van Nostrand.
- Stuart, R. (1988). Increasing adult learning. *Journal of European Industrial Training*. 12(2):29-32.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Westley, F. & Waters, J.A. (1988). Group facilitation skills for managers. *Management Education and Development*, 19(2), 134-143.
- Wexley, K.N. & Latham, G.P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Harper-Collins.
- Wheelan, S.A. (1990). *Facilitating training groups: A guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.