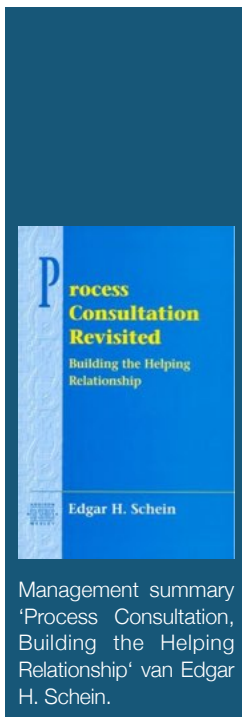


PROCESS CONSULTATION

Building the Helping Relationship



DEEL I: PROCESCONSULTATIE GEDEFINIEERD

Wat is procesconsultatie?

Procesconsultatie is een filosofie over het proces van het helpen van individuen, groepen, organisaties en gemeenschappen. De kern van de filosofie berust op de overtuiging dat je een mens alleen maar kunt helpen zichzelf te helpen. De consultant weet nooit genoeg over de klant en zijn specifieke situatie en geschiedenis om specifieke aanbevelingen te doen over wat de klant moet doen om zijn probleem op te lossen.

Als eenmaal met de klant een effectieve hulprelatie is opgebouwd, kan de klant *samen* met de consultant een diagnose stellen van de situatie en de juiste oplossing ontwikkelen. Het ultieme doel van de procesconsultatie is dan ook het opbouwen van een *helpende relatie* tussen klant en consultant. Het woord *procesconsultatie* geeft tevens aan dat de nadruk niet ligt op *wat* de klant precies doet, maar op *hoe* hij de dingen doet. Sommigen stellen dat het consultancy-proces alleen maar succesvol kan verlopen als de klant precies weet waar hij naar op zoek is, zodat de consultant specifieke aanbevelingen kan doen om het probleem op te lossen. De praktijk is echter vaak dat de klant niet precies kan benoemen waar de schoen wringt. Hij weet dat iets nog niet functioneert zoals wenselijk is, maar kan niet de vinger leggen op de zere plek. Bij aanvang van de relatie moet je dat als consultant ook niet verwachten. De eerste hulp die je als consultant kunt bieden, is gezamenlijk een proces in gaan waarbij de klant samen met jou als consultant tot een diagnose komt van het probleem. Pas daarna komt de vervolgvraag: 'Hoe verder nu de diagnose helder is?' De enige eis die de consultant heeft te stellen aan de klant, is dat de klant iets wil verbeteren en bereid is daarbij hulp in te schakelen.

Om de waarde van procesconsultatie goed te begrijpen, is het zinvol procesconsultatie te vergelijken met twee andere vormen van consultancy.

Het expertmodel: De consultant handelt vanuit de aanname dat de klant expertise of kennis inkoopt die bij hemzelf niet voorhanden is. De consultant wordt aangetrokken om de ontbrekende expertise te leveren. Deze wijze van consultancy kan succesvol zijn als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- De klant heeft zijn behoeften correct gediagnosticeerd en goed verwoord naar de consultant.
- De capaciteiten van de consultant zijn goed ingeschat.
- De consequenties van het krijgen van advies zijn goed doorzocht.
- De vraag van de klant is niet slechts een symptoom van een onderliggend probleem dat onopgelost blijft.

In dit model staat de klant macht af aan de consultant. De vraag is hoe lang dat goed voelt voor de klant. De relatie tussen klant en consultant is uit evenwicht. De tegenreactie kan zijn dat de klant zich gaat verzetten tegen de consultant en zijn advies.

Het dokter-patiëntmodel: De klant heeft een probleem, de consultant is er om een diagnose te stellen en een remedie aan te bevelen. De (onbewuste) aanname is dat er voor de consultant voldoende objectieve data zijn om de juiste diagnose te kunnen stellen en een passende remedie voor te schrijven. Deze wijze van consultancy kan succesvol zijn als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- De klant heeft de symptomen van het probleem goed beschreven en is bereid volledige openheid van zaken te geven.
- De klant accepteert de uitkomst en is bereid het advies op te volgen.
- De remedie sluit aan bij de organisatiecultuur.

Bij deze vorm van consultancy staat de klant ook macht af aan de consultant door zich afhankelijk te stellen van de diagnostische expertise van de consultant. Hij krijgt vervolgens adviezen die hij mogelijk eerder heeft gekregen en die niet succesvol bleken te zijn. De klant voelt zich niet erkend in zijn uniciteit. De consultant op zijn beurt vindt de klant een slechte patiënt.

Deze twee wijzen van consultancy hebben met elkaar gemeen dat er een ongelijke machtsverhouding is tussen de klant en de consultant. In het initiële klantencontact kan dit door de klant als prettig worden ervaren. 'Iemand komt mij met mijn probleem helpen en ik kan met een gerust gemoed mijn zorgen uit handen geven.' Dit eerste gevoel van geruststelling is echter van korte duur. De klant beseft al snel dat, ook al neemt de consultant het voortouw, het slagen of falen de verantwoordelijkheid van de klant is en blijft. De klant is dus niet gebaat bij een relatie waarbij hij ondergeschikt is aan de consultant en het advies van de consultant enkel kan accepteren of afwijzen. Hij is gebaat bij een gelijkwaardige relatie waarbij de klant en de consultant gezamenlijk tot een diagnose en advies komen. Dit is de klantbehoefte waar procesconsultatie gehoor aan geeft.

Procesconsultatie: De klant signaleert dat iets in zijn organisatie niet functioneert zoals wenselijk is. Waar dat aan ligt weet hij niet precies. De klant en de consultant werken samen om tot een diagnose te komen. Zij reflecteren samen op de realiteit van de klant. De consultant kan de wereld van de klant zonder de klant niet voldoende leren kennen. De klant op zijn beurt kent zijn wereld te goed en heeft blinde vlekken opgebouwd die de consultant kan wegnemen. Deze wijze van consultancy kan succesvol zijn als aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- De klant wil samenwerken met de consultant en wil leren.
- De klant wil verantwoordelijkheid nemen om gezamenlijk te komen tot inzichten en het bedenken van een actieplan.
- De klant blijft eigenaar van het probleem.
- De consultant is bereid zijn oordeel uit te stellen en te luisteren. Aannames moeten altijd worden getoetst.

Bij deze vorm van consultancy behoudt de klant zijn macht. De klant en consultant zijn *gelijkwaardige partners*. De klant is probleemeigenaar en neemt de besluiten gedurende het proces. Hij is de echte expert t.a.v. wat werkt en wat niet werkt in de organisatie. De consultant brengt zijn eigen expertise in en die is voornamelijk gericht om de organisatie te leren leren.

De psychodynamiek van de hulprelatie

Om de relatie tussen klant en consultant beter te begrijpen, is het zinvol stil te staan bij het impliciete en expliciete psychologische contract dat ten grondslag ligt aan de relatie tussen beide partijen. Wat wordt verwacht dat de partijen geven, wat wordt verwacht dat de partijen ontvangen en aan welke voorwaarden moet zijn voldaan voordat deze ruil succesvol kan plaatsvinden? Een eerste stap is te begrijpen wat er gebeurt wanneer iemand een andere persoon om hulp vraagt. Wie een ander om hulp vraagt, stelt zich tijdelijk afhankelijk op van die ander. Dit kan worden ervaren als een teken van zwakte of falen, vooral als iemand in een competitieve omgeving acteert of zelf een competitief karakter heeft. De klant is 'one-down', de consultant is 'one-up'. Het gevoel van 'one-down' zijn, betreft soms niet de relatie met de

consultant, maar wel de relatie met collega's in de organisatie. Hoe het ook zij, de relatie is bij aanvang uit balans. Bewust of onbewust zal de klant reageren op de nieuwe relatie en de bijbehorende disbalans. Mogelijke reacties van de klant zijn:



- Weerstand en een defensieve houding. Er wordt wederzijdse afhankelijkheid gecreëerd en de consultant wordt op de gelijke, lage hoogte van de klant gebracht:
 - Dit gaat niet werken, want ...
 - Dit heb ik al eerder geprobeerd en toen werkte het ook niet.
 - Je begrijpt het niet. De situatie is veel complexer dan wat je nu voorstelt.
- Opluchting. De *one-down* positie wordt volledig omarmd:
 - Wat fijn om het probleem nu eindelijk met iemand te kunnen delen.
 - Het voelt goed te weten dat iemand anders wellicht kan helpen.
 - Ik ben blij dat eindelijk iemand begrijpt wat ik doormaak.
- Afhangelijkheid en onderwerping. De *one-down* positie wordt volledig omarmd. De consultant brengt de redding en draagt alle verantwoordelijkheid.
 - Wat moet ik nu doen?
 - Wat ik van plan ben is ... denk je dat dat de juiste koers is?
 - Ik ben blij dat iemand me nu eindelijk advies kan geven over wat ik moet doen.
- Overdracht. Gevoelens en indrukken die zijn opgedaan tijdens ervaringen met eerdere consultants, worden (te) snel herkend in de huidige situatie.

De consultant op haar beurt reageert op de klant. Mogelijke reacties zijn:

- Gebruik van autoriteit en macht. De consultant laat zich verleiden tot het accepteren van de hogere status en verlaagt de status van de klant daarmee nog meer.
 - Het is simpel. Wat je moet doen is...
 - Eigenlijk heb je geen probleem. Ik zal je vertellen wat ik eerder heb gedaan in een soortgelijke situatie. Dat was pas echt een probleem.
 - Ik heb de oplossing voor je. Ik heb vaker met dit bijltje gehakt.
- Accepteren van de afhankelijkheid van de klant. Dit komt tot uiting in het buitensporig bieden van steun en geruststelling, ook daar waar het niet gepast is.
 - Ik heb met je te doen. Dit is inderdaad een lastig parket waar je in zit.
 - Dit is een onmogelijk dilemma. Doe vooral waar je je goed bij voelt.
 - Ik weet zeker dat je zult slagen. En zo niet, dan is dat niet jouw fout.

☞ Weerstand pareren met druk.

- Ik denk dat je mijn voorstel niet goed hebt begrepen. Laat me het je nog eens uitleggen.
- Ik begrijp je weerstand om dit te proberen, maar laat me je uitleggen waarom dit gaat werken.
- Je begrijpt me niet. Dit werkt. Vertrouw me en probeer het gewoon.

☞ Overdracht. Gevoelens en indrukken die zijn opgedaan tijdens ervaringen met eerdere klanten, worden (te) snel herkend in de huidige situatie.

Waarom wil je zo snel mogelijk een gelijkwaardige relatie ontwikkelen in plaats van de 'one-upness' die hoort bij de rol van expert of dokter te accepteren? Het nadeel van de bovenpositie is dat de klant zich bewust of onbewust kwetsbaar voelt en niet genegen zal zijn om alles te vertellen wat nodig is om tot een oplossing te komen.

De eerste keer dat een klant zijn situatie schetst is dat veelal een eerste test om te zien hoe de consultant reageert. Het echte probleem komt pas op tafel nadat een gelijkwaardige vertrouwensrelatie is opgebouwd. Tot die tijd zal de klant geen echte openheid van zaken geven en is de consultant gedoemd te falen.

Hoe selecteert de klant iemand die hij vertrouwt? Bewust en onbewust heeft de klant enkele verwachtingen ten aanzien van het type consultant van wie hij de juiste support verwacht. Deze verwachtingen worden bij de eerste kennismaking verkennt. De expliciete verwachtingen worden uitgewisseld. De impliciete verwachting ontdek je pas wanneer er niet aan wordt voldaan. Een voorbeeld daarvan kan zijn dat de klant verwacht dat het verhaal dat hij voorlegt aan de consultant wordt gesteund. Wanneer de consultant kritische vragen stelt, kan de klant zich onaangenaam verrast voelen. Zo wordt voor beide partijen alsnog duidelijk dat de impliciete verwachting was dat de consultant steun verleent aan de klant en zijn kritische houding enkel reserveert voor de omgeving van de klant en niet voor de persoon zelf. Dergelijke wrijvingen zijn onvermijdelijk. De uitdaging is om ze te beschouwen als een bron van leren. Wat zegt een botsing, hoe klein ook, over de aannames van de consultant en over de aannames van de klant?

Het bouwen van een vertrouwensrelatie is een geleidelijk proces. Beide partijen tasten elkaar af om zo te verkennen of ze worden begrepen, of er echt wordt geluisterd en er een dialoog kan plaatsvinden. De consultant kan actief bouwen aan vertrouwen door werkelijk te accepteren wat de klant bereid is te onthullen. Zowel hetgeen dat gedeeld wordt, wordt vrij van oordeel geaccepteerd, als hetgeen de klant (nog) niet wil onthullen. De consultant gaat mee met de stroom in plaats van sterk te willen sturen. Datgene waar de klant aan toe is te leren en te veranderen, dat is waar de energie het grootste effect heeft. De energie moet niet gericht worden op daar waar de consultant denkt dat hulp het hardste nodig is.

Actief vragen en luisteren

Het bouwen aan een vertrouwensrelatie begint met het opbouwen van het zelfvertrouwen van de klant. De consultant is er niet op uit te demonstreren dat hij het probleem van de klant doorziet en kan oplossen, hij is er op uit de klant het gevoel te geven dat hij zelf in staat zal zijn het probleem te ontrafelen en op te lossen. Klant en consultant komen op gelijke hoogte uit.

Om het probleem te ontrafelen, moet de klant bereid zijn het volledige verhaal uit de doeken te doen. Hiervoor is vertrouwen nodig. Het 'active inquiry process' (actief vragen en luisteren) kan steun geven bij het opbouwen hiervan.

Het doel van actief vragen en luisteren is:

- I. Het bouwen aan het vertrouwen en de status van de klant (van one-down naar gelijke hoogte).
- II. Een situatie te creëren waarbij het voor de klant veilig is om informatie en gevoelens te delen die normaliter stress of angst oproepen.
- III. Zoveel mogelijk informatie te verzamelen over de situatie.
- IV. De klant te betrekken bij het proces van diagnose en interventie-planning.

De eerste twee doelen zijn gericht op de relatie tussen klant en consultant. Het derde doel heeft betrekking op informatie-uitwisseling. Het vierde doel heeft betrekking op het procesverloop. In de dialoog tussen klant en consultant zijn zowel relatie, inhoud als proces onderwerp van actief informeren. Onderwijl wordt er gebouwd aan een gedeeld jargon. Beide partijen leren elkaars taal spreken. Door de klant actief te betrekken bij het proces van diagnose en interventies, wordt een diagnose gesteld die herkenbaar is. Tevens worden interventies bedacht die aansluiten bij de realiteit van de klant. Hij weet tenslotte het beste wat wel en wat niet werkt binnen zijn context.

Vormen van actief vragen stellen zijn:

Zuiver onderzoek

- Wat is de situatie?
- Wat is er gebeurd?
- Vertel me meer...

Zuiver onderzoek begint met stilte. Geef de ander de ruimte om het verhaal te vertellen. Wanneer hij klaar is met vertellen, wees dan niet bang nog even stil te blijven. Grote kans dat het verhaal verder wordt opgepakt en een extra dimensie wordt toegevoegd. De vraag 'waarom' wordt in deze fase niet gesteld. De vraag 'wat' of 'wanneer', 'wie' etc. is wel op zijn plaats. Het doel is zo veel mogelijk van de inhoud op tafel te krijgen zonder daar een oordeel aan te verbinden.

Verkenkend en diagnostisch onderzoek

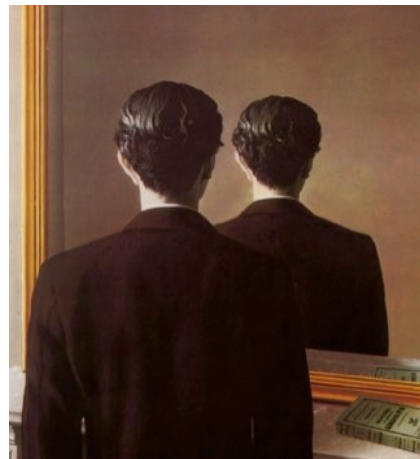
Het verkennen van emotionele reacties:

- Hoe voelde je je daarbij?
- Wat was je reactie?
- Hoe reageerden anderen?

Het verkennen van redenen voor acties en gebeurtenissen:

- Waarom deed je dat?
- Waarom denk je dat dat gebeurde?

Het verkennen van acties in het verleden, heden en de toekomst:



Met de juiste vragen kan iemand je helpen om meer te zien dan wanneer je alleen in de spiegel zou kijken. Alleen met enkel een spiegel tot je beschikking, blijft je zicht beperkt. Samen met iemand kan je vanuit meerdere invalshoeken hetzelfde aspect bekijken. Het zicht wordt breder en nieuwe inzichten zijn haast onvermijdelijk.

- Wat heb je daar aan gedaan?
- Wat ben je van plan te gaan doen?
- Hoe zal de ander reageren?

Verkenkend en diagnostisch informeren is er op gericht om de aandacht te richten op aspecten die de klant niet uit zichzelf heeft aangestipt. De inhoud van het verhaal blijft buiten schot. Het gaat nu om motieven, overtuigingen en beleving. Dergelijke vragen zijn interventies. Waarom? Omdat de consultant het normale denkproces van de klant verstoort en een andere gedachte oproept. Nieuwe perspectieven worden verkend.

Confronterend onderzoek

Procesideeën:

- Had je het in een andere volgende kunnen doen?
- Heb je gedacht aan ...?
- Waarom heb je niet ...?

Inhoudelijke ideeën:

- Heb je de mogelijkheid overwogen dat je te heftig reageerde?
- Maakte dat je niet boos?
- Wat er gebeurde was misschien iets heel anders dan jij op dat moment dacht...

Bij het confronterend vragen stellen, brengt de consultant zijn eigen visie op het geheel in. De consultant heeft zich met de eerste twee vormen van vragen stellen op het terrein van de klant begeven. Nu wordt de klant uitgenodigd op het terrein van de consultant. Ook de inhoud die eerder is aangereikt door de klant wordt nu onderzocht. Is het wel zoals de klant dacht dat het was? Deze vorm van vragen stellen, heeft een grote impact.

De drie verschillende soorten vragen, gebruikt de consultant door elkaar heen. Timing is daarbij van het grootste belang. Je beweegt mee met de klant en pakt het moment als het voor je ligt. Dit forceer je niet, maar zodra je de kans krijgt, grijp je hem. Het is balanceren tussen het gesprek laten gebeuren en onderwijl alert zijn op kansen die zich aandienen voor interventies. Tijdens het gesprek maakt de consultant soms fouten. Ook dit zijn interessante bronnen om van te leren. Wat gebeurde er dat zo ongemakkelijk of mogelijk zelfs ongepast leek? Welke ongeschreven code is geschonden?

Wat vertelt die code de klant en de consultant en is dat relevant voor het vraagstuk dat op tafel ligt? Wees dan ook niet te bang voor fouten. Soms legt het namelijk iets bloot dat anders nog heel lang onzichtbaar was gebleven.



Door de ene klant te willen helpen, ben je soms automatisch veroordeeld om ook een andere partij er bij te betrekken. Het gebeurt maar zelden dat een klant een geïsoleerd vraagstuk heeft dat niemand anders raakt. Denk aan een IT-afdeling die effectiever wil acteren. Uiteraard zijn dan de afnemers van de dienstverlening een logische gesprekspartner. En zo zijn er vele andere voorbeelden denkbaar. Blijf je dus altijd afvragen wie exact het klanten-speelveld definiëren.

Hoe weet je gedurende het gesprek of de klant en consultant een gelijke status hebben bereikt? Dit kun je merken wanneer de klant zich steeds actiever gaat opstellen en zelf hardop het probleem gaat onderzoeken. Zorgen op iemands gezicht worden minder, het gelaat ontspant en het zelfvertrouwen groeit.

Gedurende het gesprek verandert er nog iets wezenlijks. Waar de klant aanvankelijk een probleem had en op zoek was naar een oplossing, is hij gaandeweg geduldiger ten aanzien van het vinden van een oplossing en meer geïnteresseerd geworden in het werkelijk begrijpen van het probleem. Leren heeft nu het primaat gekregen. Zowel de klant als de consultant zijn aan het leren. De klant is aan het leren hoe je procesmatig een probleem diagnosticeert en tot een actieplan komt. De consultant is aan het leren over de bijzonderheden van de klant. Wat zijn de karakteristieken die specifiek zijn voor de klant en de organisatie voor wie ik nu optreed? Tijdens het leren komt ook de consultant soms op een punt dat hij niet weet wat de volgende stap moet zijn. Dan is er maar één simpele remedie. Deel het probleem met de klant. Ook dat is leren.

Wie is de klant?

Er zijn diverse soorten klanten die men kan onderscheiden:

- De contactklant: het individu dat als eerste de consultant benadert met een vraag.
- De intermediaire klant: de individuen of groepen die gedurende het project betrokken worden bij diverse interviews, bijeenkomsten en andere activiteiten.
- De primaire klant: degene die de uiteindelijke probleem-eigenaar is en de uitkomst afneemt. Meestal is dit de partij die ook de factuur ontvangt.
- De onbewuste klant: degene die wel geraakt wordt door het project, maar daar geen bewuste rol in speelt.
- De uiteindelijke klant: degene wiens welzijn in overweging moet worden genomen bij het oplossen van het probleem.
- Betrokken non-klanten: degenen die niet in eerder genoemde definities passen, maar die wel een reden hebben om het project te willen vertragen of juist te versnellen.

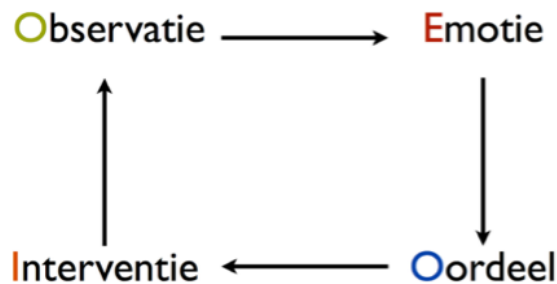
In de gesprekken met de klant is het zinvol ook deze overige soorten klanten in ogenschouw te nemen. De netwerken die zo zichtbaar gemaakt worden, zijn relevant voor het diagnosticeren van het probleem en het vinden van een passende oplossing. Naast de diverse klanten-rollen zijn er ook verschillende niveaus waarop men met de klant aan het werk kan:

- individueel niveau
- interpersoonlijk niveau
- groepsniveau
- inter-groepsniveau
- organisatieniveau
- Inter-organisatieniveau

Naarmate de samenwerking tussen klant en consultant voortduurt, wordt de kans groter dat het bereik van de consultant ook groter wordt. Als het individu wijzigingen doorvoert in zijn handelen, is het een kwestie van tijd voordat ook de mensen en afdelingen om hem of haar heen daar iets van merken. Gedurende de samenwerking moet men altijd alert zijn op alle klanten-belangen die aan de orde zijn bij het desbetreffende vraagstuk. Tevens moet men oog houden voor de verschillende niveaus waarop de consultant invloed heeft. Zodra de reikwijdte groter wordt dan oorspronkelijk is afgesproken, moeten klant en consultant opnieuw met elkaar het gesprek aangaan. Is er nog steeds mandaat en draagvlak, ook nu de scope verruimd gaat worden?

DEEL II: ONTCIJFEREN VAN VERBORGEN KRACHTEN EN PROCESSEN

Een van de meest belangrijke functies van de procesconsultant is om zichtbaar te maken wat onzichtbaar is. De eerste stap daarbij is om die condities te creëren die de klant motiveren om scherper te gaan kijken. De consultant helpt de klant om zijn waarnemingsvermogen te verbeteren. Noodzakelijk is om te begrijpen dat wat we zien het product is van wat we in het verleden hebben geleerd. Het is het product van een geleerde *cultuur* en niet het onvermijdelijke resultaat van een vaststaande *natuur*.



Intrapsychische processen: OEIOI

Om relaties te begrijpen, moet je eerst begrijpen wat er in je eigen hoofd om gaat en hoe dit het eigen gedrag beïnvloedt. Een simpel model kan helpen het complexe samenspel van emoties en gedrag beter te leren begrijpen.

Waarnemen

Het voelen, denken en doen, wordt voorafgegaan door wat we waarnemen. Deze observaties zijn geen objectieve observaties maar zijn reeds gekleurd. Van alles wat om ons heen waarneembaar is, registreren we slechts een gedeelte. Wat we waarnemen, is het resultaat van het bewust en onbewust leren dat daaraan vooraf is gegaan. We zien dingen niet die er wel zijn, zoals een gorilla tussen een groep basketballende mensen. We zien dingen wel die er niet zijn. We vervormen wat we zien, enzovoorts. Het waarnemen is de eerste subjectieve filter waarmee de cyclus van zien - voelen - denken en doen, start. Het is de uitdaging van de consultant om het waarnemen van de klant open te breken en te objectiveren.

Emotie

Wat we waarnemen, roept een emotie op of laat ons onverschillig. Beide mogelijkheden zeggen ons iets over de betekenis die we toekennen aan de waarneming. De emotie die een waarneming oproept, kies je niet, die is er simpelweg. Vervolgens erkennen of ontkennen we de emotie. We geven uiting aan de emotie of maskeren de emotie. Dergelijke keuzes worden op onbewust niveau in een razend tempo gemaakt en zijn veelal het product van een levenslang leren dat daar aan vooraf is gegaan. Het is de uitdaging van de consultant om het gesprek over de emoties aan te gaan aangezien emoties een belangrijke bron van informatie zijn.

Oordelen

Er is iets waargenomen en dat heeft een emotie opgeroepen. Deze emotie staat in rechtstreeks verband met een oordeel. Het is het oordeel over de waarneming dat de werkelijke bron is van de emotie. Oordelen gaan over de mate waarin gebeurtenissen de doelen die we nastreven ondersteunen of juist bedreigen. Wat de doelen dichterbij brengt, roept een positieve emotie op. Wat de doelen bedreigt, roept een negatieve emotie op. Dat wat geen invloed heeft op het realiseren van de doelen, laat ons onbewogen.

Interventie

Het samenspel van waarneming, emotie en oordeel maakt dat er een interventie komt. Er wordt gehandeld of juist niet. Er wordt bijgestuurd, afgeremd of juist versneld al naar gelang het oordeel dat is gevormd. Door de waarneming te veranderen of het oordeel te herzien, komen er andere emoties vrij en volgen er andere gedragingen. Hier zit de ruimte voor de interventies van de consultant en de klant.

Door te begrijpen wat een individu of organisatie heeft geleerd en welke aannames hierin verscholen liggen, kan men de waarneming en het oordeel herijken en het toekomstige gedrag veranderen. De bron die je vertelt waar je moet zoeken, zijn de emoties. Zij vormen de wichelroede die je naar het water leidt. Waarom blijft een emotie uit waar je juist een positieve of negatieve emotie verwacht? Waarom is een reactie veel heftiger dan verwacht? Nogmaals, de emoties zeggen iets over het onbewuste geloof dat men heeft over wat wel en wat niet bijdraagt aan de doelen die men nastreeft.

Culturele regels voor interactie en communicatie

Waarom communiceren mensen?

- Om behoeften kenbaar te maken en daarmee de kans te vergroten dat deze behoeften vervuld worden. Zodra je beseft dat je om in je behoeften te kunnen voorzien, anderen nodig hebt, ontstaat de noodzaak om je behoeften te kunnen communiceren.
- Om anderen te leren kennen en begrijpen. Is iemand een vriend of een vijand? Communicatie is er op gericht de ander te demystificeren.
- Om ambigue situaties te duiden. 'Komt er een crisis vergelijkbaar met de jaren '80?' 'Wat bedoelde Hans toen hij zei dat...?' Door met elkaar te spreken over gebeurtenissen wordt een ambigue situatie geduid en daarmee hanteerbaar gemaakt.
- Om voordeel te behalen door iemand te proberen te overtuigen, te onderwijzen of iets te verkopen. Elke ambigue situatie kun je ook proberen in je eigen voordeel uit te leggen zodat jij je doelen bereikt.
- Om samenwerkingsverbanden te realiseren waardoor je in staat bent doelen te realiseren die je alleen niet kunt realiseren.
- Om onszelf uit te drukken en zo jezelf beter te leren kennen en begrijpen. 'Ik begreep pas wat ik voelde, toen ik probeerde er woorden aan te geven.'

We communiceren met behulp van taal. Hoe onze boodschappen worden geïnterpreteerd, hangt af van de culturele context. Er zijn geen neutrale termen waarbij iedereen dezelfde beleving heeft. Het is dan ook zaak alert te zijn op signalen waaruit blijkt dat een boodschap anders is ontvangen dan je bedoeld hebt. Waar taal een weinig betrouwbare bron is, is lichaamstaal dat wel. Iemand's houding en gezichtsuitdrukking maken duidelijk of je elkaar werkelijk hebt begrepen of niet. In geval van twijfel is er maar één oplossing en dat is verifiëren bij de ander.

Communicatie kent twee basale kenmerken.

Transacties: er vindt altijd een transactie plaats. Onze uitdrukkingen tonen dat aan. Informatie wordt *uitgewisseld*. Aandacht wordt *geschonken*. We *investeren* in relaties. Het is dan ook van belang dat men alert blijft op de balans in de

transactie. Zijn de investeringen wederzijds, wordt er evenveel ontvangen als betaald?

Gezichtsverlies en rolverwachtingen: sociaal verkeer kent een zeer belangrijke regel die nauw verbonden is aan de regels van de transacties. Men laat elkaar in zijn waarde. Om een grap wordt gelachen, ook al is die niet komisch. Men geeft geen onbeholpen feedback ten overstaan van derden, etc. In het sociale verkeer is het normaal dat men de ander altijd een vluchtroute aanbiedt om zo geen gezichtsverlies te lijden. Deze regel heeft als consequentie dat zaken die zeer belangrijk zijn voor het dagelijks functioneren, toch onbesproken blijven, omdat men nog geen manier heeft gevonden om zich uit te spreken zonder bang te zijn de ander te schaden. Daarnaast kent elke rol zijn eigen spelregels die we veelal op informele wijze en onbewust aanleren. We weten dat een kind aan andere normen heeft te voldoen dan de ouder, net zoals er verschillen bestaan tussen medewerkers en managers, leraar en leerling enzovoorts. Of ieder zijn rol goed heeft uitgevoerd, wordt vervolgens niet alleen door de spelers bepaald, maar ook door het publiek daar omheen. Het is bijvoorbeeld de reactie van omringende mensen die maakt dat iemand door de grond wil zakken van schaamte.

Succesvolle interventies dienen rekening te houden met al deze subtiele spelregels. Welke transacties vinden plaats en zijn deze in balans? Welke rolverwachtingen bestaan er tussen de direct betrokken partijen? Wat zijn de normen van het aanschouwende publiek? Hoe zorg ik er voor dat er geen sprake is van gezichtsverlies? De consultant heeft geen eenvoudige taak, zo blijkt. Alles wat hij doet of zegt, is een interventie en het succes van de interventie hangt van vele partijen af.

Om het geheel verder te compliceren: communicatie is geen objectief proces, maar een subjectief proces. Een boodschap van de zender passeert meerdere onbewuste filters voordat de ontvanger de boodschap bewust tot zich laat doordringen. Deze filters zijn het product van cultuur. De volgende vijf filters kunnen worden onderscheiden:

- Zelfbeeld: het zelfbeeld beïnvloedt de wijze waarop een boodschap wordt verstuurd of ontvangen. Bijv. als ik mijzelf als een expert zie, zal ik een assertievere houding aannemen in een groepsgesprek dan wanneer ik mijzelf zie als een leek.
- Beeld van de ander: bijv. als ik de ander als autoriteit beschouw, zal ik beter luisteren, minder zeggen en harder mijn best doen om de ander te begrijpen en van hem of haar te leren.
- Definitie van de situatie: als ik denk dat twee mensen een conflict hebben over wie zijn zin krijgt, neem ik een andere houding aan dan wanneer ik denk dat zij met elkaar in discussie zijn om tot de beste oplossing voor beiden te komen.
- Mijn motieven, gevoelens, intenties en houding: bijv. als ik iets wil verkopen, luister ik op een andere manier dan wanneer ik iets wil kopen.
- Mijn verwachtingen: hoe meer ik verwachtingen heb bij wat er komen gaat, hoe meer ik vanuit dat filter kijk.

DEEL III: INTERVENTIES GERICHT OP LEREN

Schein onderscheidt twee soorten feedback in dit deel van het boek. Zijn eerste categorie is de 'bewuste feedback'. Deze is gericht op het teruggeven aan de klant hoe zijn handelen overkomt op anderen. De tweede categorie is 'procesinterventie'. Procesinterventies zijn opmerkingen en

suggesties over welke processen individuen of groepen vertonen en hoe deze het leren belemmeren of ondersteunen.

Inhoudelijke feedback is geen kernthema van Schein. Hij is er van overtuigd dat de klant de inhoud prima meester is en dat de consultant nooit op hetzelfde niveau kan komen als de klant. De klant is meer geholpen aan de proceskant. Hier zit vaak de weeffout die veel complicaties kan verhelpen en waar de meeste mensen slechts beperkt in zijn geschoold.

Communicatie en feedback

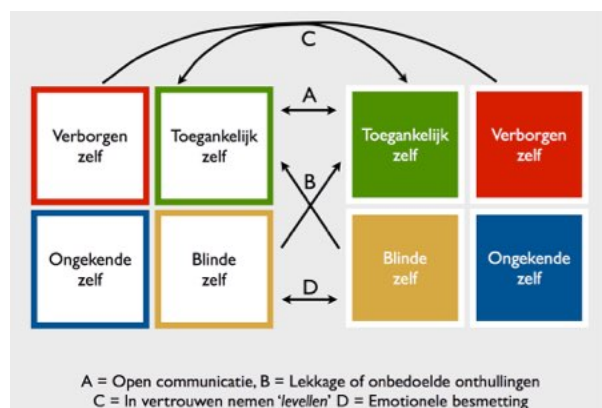
Om de klant te helpen meer te leren over zichzelf, kan men bewuste feedback geven. Deze feedback is er op gericht om de wijze en diepgang van de onderlinge communicatie te veranderen.

Hiernaast zie je het bekende Johari-venster. Zoals uit de figuur blijkt, heeft iedereen een deel van zichzelf dat bekend is voor zichzelf

en een deel waar je je niet bewust van bent. Daarnaast is er een deel dat anderen zien en een deel dat anderen ontgaat. Dat levert vier kwadranten op in de figuur. Het toegankelijke zelf is bekend bij jezelf en bij de ander. Het ongekende zelf is zowel voor jezelf als de ander onbekend. Het verborgen zelf is wat je bewust *niet* deelt met anderen. Het blinde zelf is wat je onbewust *wel* deelt met anderen. Het blinde zelf kent drie niveaus:

1. Onderdrukte gevoelens of kennis als beschermingsmechanisme.
2. Onbewuste kennis die je eenvoudig bewust kunt maken door er over te reflecteren, denk bijvoorbeeld aan culturele veronderstellingen. Een klassiek voorbeeld is het volgende raadsel: *Een vader en zijn zoon zijn betrokken bij een ongeluk. De vader is op slag dood en de zoon belandt in het ziekenhuis. In de operatiekamer aangekomen roept de chirurg: "Ik kan deze jongen niet opereren want hij is mijn zoon!" Hoe kan dat?* De onbewuste veronderstelling is dat een chirurg een man is, terwijl het in dit geval de moeder is van het kind.
3. Verborgene potentie. Kennis of talenten die verborgen zijn voor iemand omdat er simpelweg nooit eerder een beroep op is gedaan.

Wanneer twee of meer mensen met elkaar in gesprek gaan, ontstaat bovenstaand schema. Vier vormen van communicatie kunnen zich voordoen.



- A. Open communicatie: communicatie in de open ruimte van het toegankelijke zelf van de gesprekspartners.
- B. Lekkage of onbedoelde onthullingen. Iemand neemt iets waar wat voor de ander een blinde vlek is. Deze communicatie is niet bewust, maar is hoe dan ook onvermijdelijk.
- C. In vertrouwen nemen. Iemand deelt iets van het verborgen zelf met de ander met als doel de vertrouwensrelatie te versterken.
- D. Emotionele lekkage. Twee mensen nemen elkaars stemming waar en worden daar door beïnvloed zonder daar erg in te hebben. Impliciete overdracht van culturele normen vindt ook vaak op deze wijze plaats. Er is een derde partij voor nodig om de emotionele lekkage waar te nemen. Of deze vervolgens benoemd kan worden, is altijd de vraag. Het onbewuste bewust maken, is een risicovolle onderneming. Doe dit alleen als er voldoende noodzaak is en je je bekwaam voelt om hetgeen je losmaakt bij de mensen in juiste banen te leiden.

Stel nu dat het leren er op gericht is om de open ruimte in de organisatie te vergroten en meer vertrouwd te raken met de potentie die verscholen ligt in de blinde ruimte. De gebruikelijke regels van communicatie waarbij je met tact opereert, dienen nu vervangen te worden door een set nieuwe regels die er op gericht zijn zo constructief en effectief mogelijk feedback te geven. De vraag van de ontvanger van de feedback is: 'hoe kan ik zeker weten dat wat jij me vertelt over mijzelf de waarheid recht doet, ingegeven is door het oprechte motief te willen helpen en dat het relevant is voor wat ik wil leren?'

De vraag van de gever van de feedback is: 'hoe kan ik er zeker van zijn dat de ander mij werkelijk hoort, de feedback serieus neemt en me blijft zien als iemand die wil helpen en niet als iemand die schade aanricht?'

De consultant kan de klant helpen leren door 1) de klant de dynamiek rondom het feedback proces te leren begrijpen, 2) de klant te trainen in het geven en ontvangen van feedback en 3) een rolmodel te zijn voor hoe je feedback geeft zonder dat iemand gezichtsverlies lijdt.

Voor bewuste feedback is het noodzakelijk dat enkele regels rondom communicatie tijdelijk terzijde worden geschoven. Een eerste stap is kennis rondom het Johari-venster te delen. De mensen gaan met kleine stapjes experimenteren met het verkennen van de diverse ruimtes in het venster. Een serie van kleine successen helpt om hier verdere stappen in te gaan zetten. De volgende acht principes omtrent het geven van bewuste feedback moeten in acht worden genomen:

- I. De gever en ontvanger moeten consensus hebben bereikt over wat het doel is dat de ontvanger nastreeft. Dit moet zijn besproken voordat er feedback wordt gegeven.
- II. De gever van feedback benadrukt beschrijving en waardering. Bij het geven van feedback kun je 1) *positieve* zaken zoals dingen die iemand goed deed, benadrukken zodat iemand dit gedrag vaker zal toepassen 2) beschrijvende, *neutrale* informatie geven over wat iemand deed, zodat hij zelf gaat nadenken over de effectiviteit van zijn handelen of 3) *negatieve* zaken bespreken om herhaling van schadelijk gedrag te voorkomen. De focus van de feedback dient voornamelijk neutraal of positief te zijn.
- III. Feedback is concreet en specifiek. Hoe beter de feedback kan worden gekoppeld aan een specifieke gedraging, hoe kleiner de kans dat de feedback verkeerd wordt begrepen.
- IV. Zowel de gever als ontvanger hebben constructieve motieven.

- V. Onthoud iemand geen negatieve feedback als het relevant is. Zorg bij negatieve feedback dat het altijd het gedrag betreft en niet de persoon zelf. Dat geeft iemand de ruimte om na te gaan wat het gevolg is van bijzondere omstandigheden, wat het gevolg is van iemands karakter of wat het gevolg is van de match tussen de persoon en de rol. Deze ruimte biedt de ontvanger van de feedback voldoende mogelijkheden om eervol om te gaan met de feedback.
- VI. De gever is de eigenaar van zijn observaties, gevoelens en oordelen. Het is zijn gevoel, zijn beleving en niet dat van anderen in het algemeen. Te doen alsof iedereen dezelfde mening is toegedaan, is niet eerlijk en niet redelijk naar de ander toe.
- VII. Feedback moet zo getimed zijn dat zowel gever als ontvanger er klaar voor zijn. De ontvanger moet klaar zijn om te leren en de gever moet klaar zijn om zorgvuldige feedback te geven. Dat betekent dat hij zich heeft voorbereid, tijd heeft ingeruimd, etc.
- VIII. De feedback komt tijdig genoeg zodat beide partijen het incident nog vers in het geheugen hebben en tegelijkertijd is er voldoende tijd verstreken om de eerste emoties te laten bedaren.

Faciliterende interventies: taak-interventies

Waar groepen samenwerken, komen de volgende drie thema's altijd aan bod. Wat zijn de groepsgrenzen, wat is de taak van de groep en hoe is de groep georganiseerd? Deze drie thema's roepen elk vragen op omtrent inhoud, proces en structuur. Dit leidt tot het volgende schema.

	GROEPS- GRENZEN	GROEPS- TAAK	GROEPS- MANAGEMENT
INHOUD	1 Wie hoort bij de groep en wie niet	2 Agenda	3 Gevoelens tussen groepsleden onderling
PROCES	4 Grensmangement	5 Probleemoplossen en besluitvorming	6 Interpersoonlijke processen
STRUCTUUR	7 Terugkerende processen tbt het handhaven van grenzen	8 Terugkerende taakprocessen, organisatie-structuur	9 Formele regels mbt autoriteit en omgangsvormen

Op elk van de cellen kan men interveniëren om zo een verandering teweeg te brengen. Enkele voorbeelden van taakinterventies zijn:

Taakinhoud - de agenda (cel 2)

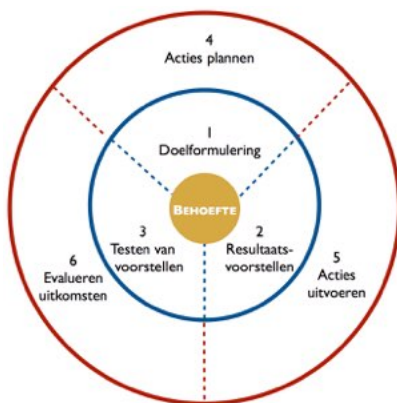
Een eenvoudige, maar in potentie zeer effectieve interventie kan de agenda van de groep betreffen. Wat staat er op die agenda? Hoeveel tijd trekt de groep uit om agendapunten te bespreken? Wat wil men bereiken met de vergadering? Het stellen van dergelijke vragen, is al een interventie op zichzelf.

Taakproces - effectief acteren (cel 5)

Op het gebied van het taakproces kan heel wat misgaan. De volgende functies moeten allemaal worden vervuld om een taak procesmatig tot een goed einde te kunnen brengen:

- Initiëren: wat is het *doel* dat wordt nagestreefd, welk *resultaat* moet worden behaald om dat doel te realiseren en hoe gaan we dat doen?
- Informatie zoeken, informatie verstrekken, meningen uitwisselen. Om tot een resultaat te komen moet informatie worden uitgewisseld en moeten meningen worden gedeeld. De kunst is dit in dialoogvorm te doen in plaats van te snel te gaan discussiëren over het grote gelijk.
- Verhelderen en uitwiden. Nadat meningen en informatie zijn uitgewisseld, is het zaak zorgvuldig te toetsen of iedereen elkaar goed heeft begrepen.
- Samenvatten en testen van de groepsconsensus. Door gedurende een vergadering consequent samen te vatten, bijv. op een flip-over, kun je er voor zorgen dat ideeën niet verloren gaan. Uiteindelijk volgt de besluitvorming. Een stap die vaak voldoende zorgvuldig wordt gezet. Neem de tijd om te toetsen of iedereen achter een bepaald besluit staat. Dat voorkomt sabotage of andere hindernissen op een later moment.

Het taakproces ziet er schematisch als volgt uit:



De binnenste ring beschrijft de denkstappen, de buitenste ring beschrijft de doe-stappen. Elk van deze zes opeenvolgende fasen kent zijn eigen valkuilen. Een klassieke valkuil van fase 1 is de verwarring tussen symptomen en oorzaken. Een groep is vaak, gedreven door haast en urgentie, gericht op het zo

snel mogelijk verhelpen van symptomen. De consultant kan helpen door het proces te vertragen en de groep te helpen op zoek te gaan naar de kern van het probleem of de kans. Dialoog is een must. Zodra het doel helder is geformuleerd en echt gericht is op de kern van het probleem of de kans, gaat men door naar fase 2. Valkuil van deze fase is dat de ideeën te snel geëvalueerd worden. Door voldoende tijd in te ruimen voor het genereren van ideeën, alvorens ze te evalueren, komen er meer ideeën op tafel en wordt de kans op het vinden van het beste idee vergroot. Fase 3 wordt vaak overgeslagen omdat men niet direct ziet hoe men het idee kan testen. Uiteindelijk leidt de binnenste ring tot besluitvorming voordat men overgaat tot handelen. De besluitvorming zelf is ook een risico. Neem de tijd om echt te testen of er consensus is bereikt. Dat houdt niet in dat iedereen overtuigd moet zijn van het idee, maar wel dat iedereen bereid moet zijn het idee te steunen en de consequenties te accepteren.

Van denken gaat men nu over tot doen, de buitenste ring wordt opgezocht. In fase 4 en fase 5, het plannen en uitvoeren van acties, zijn er twee veel voorkomende valkuilen. De eerste is dat verantwoordelijkheden niet helder zijn benoemd. De tweede is dat er te weinig overlap is tussen de mensen die betrokken waren bij de denkfase en de mensen die de doe-fase oppakken. Dit maakt de acceptatie van het plan kwetsbaar. In fase 6 wordt geëvalueerd en indien nodig bijgestuurd. De klassieke valkuil hierbij is dat bijsturen vaak niet of te laat gebeurt, omdat men niet wil accepteren dat het oorspronkelijke plan zwakke plekken blijkt te hebben. De groep

moet altijd bereid zijn het oorspronkelijke doel of de gekozen oplossing te herzien.

Taakstructuur (cel 8)

De taakstructuur ontstaat wanneer de taakprocessen dusdanig stabiel zijn geworden, dat er vaste structuren ontstaan. Bewuste overtuigingen zijn destijds vertaald naar structuuroplossingen. Naarmate de tijd verstrijkt, worden bewuste overtuigingen onbewuste overtuigingen. Tegelijkertijd blijft de buitenwereld in beweging en komt er een punt dat de huidige structuur niet langer aansluit bij de externe realiteit. De kunst is dan om de onbewuste overtuigingen die ten grondslag liggen aan de structuur bloot te leggen en deze te herijken op grond van de gewijzigde situatie.

Faciliterende interventies: interpersoonlijke processen

De interpersoonlijke processen kun je onderverdelen in twee groepen. De eerste groep heeft te maken met het vaststellen en onderhouden van de groepsgrenzen (cellen 1, 4 en 7) de tweede met de relaties binnen de groep (cellen 3, 6 en 9).

Groepsgrenzen - Wie hoort bij de groep (cel 1)

De onderliggende aanname in het denken over groepen is dat daar waar twee of meer mensen samen komen om aan een taak te werken, er eerst een periode zal zijn waarin het individu op zichzelf gericht is. Vier vragen houden hem of haar bezig:

- Identiteit: wie ben ik in deze groep? Hoe wil ik mij presenteren binnen de groep?
- Invloed: kan ik anderen beïnvloeden en sturen in deze groep?
- Behoeften: draagt het doel van de groep bij aan mijn eigen doelstellingen?
- Acceptatie: zal ik worden geaccepteerd in de groep? Hoe hecht zal de groep zijn?

Als het antwoord op deze vragen positief is, zal men bereid zijn zich werkelijk aan te sluiten bij de groep. Als op enkele vragen het antwoord onduidelijk is of zelfs negatief, dan kan men een in meer of mindere mate ambivalente houding verwachten van het groepslid. Hij of zij is slechts in beperkte mate loyaal aan de groep.

In nieuwe groepen kan men drie soorten gedrag waarnemen. Het gekozen gedrag is het resultaat van iemands voorkeursstijl in combinatie met de antwoorden op de vier vragen:

- Assertiviteit: de eerste klap is een daalder waard.
- Steun zoeken: samen sta ik sterk. Samenwerken is nog niet gericht op het gezamenlijke doel, maar heeft als functie jezelf als individu sterker te voelen.
- Terugtrekken: iemand verbindt zich niet echt met de groep maar levert een minimale inspanning en probeert niet te veel in het oog te springen.

Wanneer alle leden van een groep een eigen antwoord hebben geformuleerd op de vier vragen, wil dat nog niet zeggen dat er een goed functionerend team is ontstaan. Het is een continu bouw- en onderhoudsproces. Zodra relaties in de groep verstoord raken, zie je direct dat de individuen zichzelf opnieuw vragen gaan stellen omtrent identiteit, invloed, behoefte en acceptatie. Pas zodra de harmonie in de groep weer is hersteld, kan ieder lid zijn beste bijdrage leveren aan de groep en is de groep weer terug op volle kracht.

Harmonie betekent in deze context niet dat zaken met de mantel der liefde worden bedekt of dat moeilijke zaken uit de

weg worden gegaan. Het betekent wel dat conflicten worden aangegaan, de oorzaak van het conflict wordt verkend en het conflict echt wordt uitgepraat. Ieder lid van de groep is uitgenodigd om inbreng te leveren en doet dat ook. Het uiteindelijke resultaat wordt door iedereen geaccepteerd, ook als het niet het voorkeursresultaat was van één of enkele van de groepsleden.

Groepsgrenzen - Grensmanagement (cel 4)

Zodra de groep gedefinieerd is, is ook duidelijk wie niet tot de groep behoort. De grenzen tussen binnen en buiten moeten worden gemanaged. De groep moet goed op de hoogte zijn van wat er plaatsvindt buiten de groep.

In relatie tot de buitenwereld is het volgende van belang:

- Scouten: wat gebeurt er in de buitenwereld en hoe beïnvloedt dat de toekomst van de groep? Wat zijn kansen en wat zijn bedreigingen?
- Onderhandelen: hoe zorgt de groep dat het datgene krijgt van de buitenwereld dat zij nodig heeft?
- Relatiebeheer: hoe onderhouden wij goede relaties met belangrijke partijen in de buitenwereld?
- Vertalen: wat betekenen boodschappen van de buitenwacht voor de groep? Hoe zorgen wij dat onze boodschap goed begrepen wordt door de buitenwacht?
- Gatekeeping: hoe zorg je dat specialistische kennis tijdig aanwezig is binnen de groep?
- Grensbeheer: hoe bewaak je de integriteit van de groep? Wie neemt deel aan welke vergaderingen en in welke hoedanigheid?
- Initiatie en afscheid: hoe ontvang je nieuwe groepsleden en hoe neem je afscheid van elkaar?

Groepsgrenzen - structuur en cultuur (cel 7)

Als de groep langer bestaat, is het ontstaan van een duidelijke structuur en een onderliggende (ons)bewuste cultuur het onvermijdelijke resultaat. Kritieke incidenten, uit het verleden, zoals crises die zijn overwonnen, zijn een belangrijke bron van informatie die ogenschijnlijk onlogische gedragingen of keuzes alsnog begrijpelijk kunnen maken.

Groepsmanagement - cel 3, 6 en 9

Binnen de groep ontstaan vanaf dag 1 een reeks normen en gebruiken ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Opbouwen van gedeeld jargon en taalgebruik
- Macht en status
- Intimiteit en vriendschap
- Beloning en straf
- Omgaan met het onverklaarbare en het onvoorspelbare

Een groep die op volwassen wijze met elkaar, de buitenwereld en de groepsopdracht omgaat, kun je herkennen aan het feit dat ze realistisch omgaat met de buitenwereld en een voldoende onafhankelijke houding heeft ten opzichte van die buitenwereld. Er is overeenstemming over de missie, doelen en waarden van de groep. Er is zelfkennis. De groep begrijpt wat ze doet en waarom ze het zo doet. Tevens is er optimale integratie van de interne groepsprocessen, communicatie, verdeling van bevoegdheden en invloed, besluitvorming en normen. Als laatste is zij in staat te leren door ervaring. Het leren uit zich in reflectie ten aanzien van veranderende omstandigheden in de binnen- of buitenwereld. Wat betekent een verandering voor de interne processen? Wat betekent dit voor de producten die de groep levert? En hoe zorgt de groep voor continue feedback vanuit de buitenwereld?

Waar kun je als consultant - kijkend naar het schema- het beste je interventies op richten? De inhoud is het meest eenvoudig waarneembaar, maar is niet noodzakelijkerwijs het belangrijkste als het gaat om het functioneren van een groep. De structuur is daarentegen het meest moeilijk te veranderen en om die reden niet aan te bevelen. Wie op procesniveau wil interveniëren, maakt een eerste goede keuze. Er is voldoende dynamiek om echt iets in beweging te kunnen brengen, zonder dat je als consultant moet bijdragen aan de inhoud waar de groep zelf het meest expert in is. Binnen het procesniveau is het zinvol je te richten op het taakproces. Dit is de kern van elke groep. Wat is onze functie en hoe geven we daar invulling aan? Dit is een voldoende veilig onderwerp waarbij onvermijdelijk is dat ook de onderlinge relaties onderwerp van gesprek zullen worden. Door echter bij de taak te beginnen, creëer je een relatief veilige ingang om de onderlinge relaties te bespreken. Wie rechtstreeks de relaties wil bespreken, die komt acuut op zeer persoonlijk en daarmee kwetsbaar terrein. Doe dit alleen als het niet anders kan.

Eva van Wijngaarden Management Consultant.

Edgar Schein is een autoriteit op het gebied van organisatiecultuur. Daarnaast is hij even kundig op het terrein van de consultancy. In dit boek zet hij een bruikbaar raamwerk neer voor elke consultant die, net als Schein, gelooft dat de antwoorden besloten liggen in de mensen zelf en het de uitdaging van de consultant is om deze antwoorden boven tafel te krijgen. Wat mij het meest heeft aangesproken in 'Process Consultation' is 1) het helder benoemen van het verschil tussen de exportrol en de procesrol, 2) het onderscheid in de verschillende soorten vragen die je kunt stellen en de impact daarvan, 3) het gebruik van het Johari-venster bij het analyseren van de communicatie tussen meerdere partijen en 4) het fenomeen *one-up* en *one-down*.

Aan de slag met het uitbouwen van je adviesvaardigheid? Wij helpen je graag. Neem contact met ons op voor onze visie en aanpak.

0031 40 230 4 231 | www.cltr.nl | info@cltr.nl

