

*Zijn bijdrage is
heel elementair:
hoe bouw je een
helpende relatie
op?*



Drs. Marguerithe de Man (MCM, CMC) is programmamanager bij Sioo met als aandachtsgebied ontwerpen, innoveren en handelen in de complexiteit. Ze is regelmatig betrokken bij leiderschaps- en organisatieontwikkelingstrajecten in de zorg. Haar nieuwsgierigheid en creativiteit maken dat ze op basis van een brede organisatie- en veranderkunde bagage altijd weer een stap weet te zetten in de meest taaie en onvoorspelbare situaties.



Dr. Gertjan Schuiling is adviseur organisatieontwikkeling vanuit Thierry & Schuiling en programmadirecteur actieonderzoek aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Het werk van Schein heeft een belangrijk stempel gezet op zijn onderzoekende houding in het advieswerk en op zijn visie op theorievorming vanuit actieonderzoek.

In memoriam: over de invloed van Edgar H. Schein

9

Marguerithe de Man en Gertjan Schuiling

In januari dit jaar overleed Edgar H. Schein (1928-2023), professor aan MIT Sloan School of Management in Boston en auteur van meerdere boeken. Gertjan Schuiling, verbonden aan de Vrije Universiteit en een echte Schein-kenner en Marguerithe de Man, Sioo-programmamanager, voerden een gesprek over zijn werk. 'We denken dat er geen adviseur is die geen boek van hem in de kast heeft staan of minstens indirect door zijn gedachtegoed is beïnvloed.'

Marguerithe de Man: 'Ik denk dat ik mijn eerste exemplaar van *Process Consultation* te danken heb aan mijn eerste opleiding adviesvaardigheden in 1990. Inmiddels staat er een Nederlandse editie (*Procesadvisering*) uit 2000 in de kast. Ik denk omdat we die destijds in de Sioo Basisopleiding gebruikten en het dan fijn was als je dezelfde editie had als

de deelnemers. Voor mij horen Schein met *Process Consultation* en Peter Block met *Flawless Consulting* (Feilloos Adviseren) eigenlijk onlosmakelijk bij elkaar. En ze vullen elkaar mooi aan. Ik heb daarnaast *Helpen met Impact* (2013) en dat is eigenlijk mijn favoriet. Jij hebt volgens mij zo'n beetje al zijn boeken Gertjan, en allemaal in twee talen. Hoe

is dat zo gekomen? En welke daarvan is voor jou echt jouw Schein-boek?’

Gertjan Schuiling: ‘Ik ben sinds 1989 een Schein-fan en heb een hekel aan Peter Block. Block is een zeurpiet, terwijl Schein altijd subtiel is in zijn vernieuwing van het denken over helpen, adviseren en onderzoeken. Ik heb twintig boeken van hem in de kast staan. Je kunt er vier groepen van maken: organisatiepsychologie, procesadvisering, klinisch onderzoek en de humble-boekjes. De drie edities van *Procesadvisering* (1969, 1987 en 1999) laten een steeds preciezer verwoording zien van wat procesadvisering is en voegen steeds betere hulpmiddelen toe. Zij hebben mij geholpen me thuis te voelen in het adviesvak, waar ik in terecht kwam toen ik 35 was. Het deed me denken aan de theorie van de andragoloog Arjo Nijk die het handelen ook bij de ander laat beginnen en van de professional verwacht dat deze een goede gesprekspartner is bij het overwinnen van stagnaties in het handelen van de ander. Schein biedt bijvoorbeeld de ORBI-oefening, die ik nu nog gebruik in opleidingen actieonderzoek. Het is een model waarmee je kunt begeleiden dat een individu het eigen proces van opmerken, reageren, oordelen en interveniëren onderzoekt, inclusief die fouten die je daarin maakt. Daarnaast bevat dit boek het beste model voor procesinterventies in taakgerichte groepen. Het benoemt drie vraagstukken waar elke groep mee te maken krijgt: grenzen, taak en interpersoonlijke verhoudingen. En het onderscheidt drie niveaus waarop de groep functioneert: inhoud, proces en structuur. Hij maakt daar een tabel van met

negen cellen. Dat is veel. Bij mijn weten heeft Sioo dit model nooit gebruikt in opleidingen. Ten onrechte. Ella Thierry en ik hebben het onder ander gebruikt in een training waarin DSM-controllers wilden leren strategisch te interveniëren in de managementteams waar zij deel van uitmaakten. Zij voelden zich daar goed mee geholpen. Waarom is *Helpen met Impact* jouw favoriet?’

Marguerithe de Man: ‘Ik herken wat je zegt over die verschillende versies van *Procesadvisering*, dat die steeds preciezer werden. Uit het voorwoord spreekt zijn drive om het steeds beter uit te leggen, omdat hij dacht en zag dat mensen het niet begrepen. Omdat het zo moeilijk was om die precisie over te brengen. En juist daarom vind ik *Helpen met Impact* zo mooi, omdat hij iets, dat inderdaad lastig is, zo simpel en bijna uitgekleed heeft beschreven. En juist ontdaan van alle franje maakte zijn tekst en alle handreikingen die hij daarin geeft, op mij veel indruk. En het raakte me ook meer. Ik denk dat hij terug kon naar die essentie omdat hij het eerste helemaal had doorgewerkt. Zo werkt het bij mij vaak ook. Toen ik het las had ik toevallig een “helpervaring” die zo in zijn boek had gekund.

Zijn ui-metafoor als cultuurmodel is invloedrijk en wordt zelfs vaak gebruikt zonder directe verwijzing naar Schein

Aan de overkant van het oude Sioo-gebouw ligt een wijk met straatnamen die naar componisten vernoemd zijn. Voor de ingang van het kantoor werd ik aangesproken door een vrouw die naar – even fictief voorbeeld, want ik weet het niet precies – de Schubertlaan vroeg. Die wist ik niet precies, maar ik wist dus wel dat aan de andere kant van de Weg der Verenigde Naties de muziekwijk was. Daar wees ik dus naar en zei “daar zijn wel de Mozartlaan en Ravellaan”. Waarop ik een vernietigende blik kreeg met als commentaar “lekker voor je dat je dat weet, maar daar heb ik toch niks aan” en ze liep door. Mij in verwarring achterlatend. Volgens Schein is de eerste valkuil voor helpers kennis te vroeg delen. Ik denk dat kennis delen wanneer naar de weg wordt gevraagd juist is, maar dat het in dit specifieke geval niet ging om te vroeg, maar vooral om voor de hulpvrager betekenisloze kennis. Wat vind jij zijn bijdrage aan het vak? Stel dat je dat zou moeten uitleggen aan iemand die nog nooit van hem gehoord heeft, want dat kan gebeuren?’

Gertjan Schuiling: ‘Zijn bijdrage is heel elementair: hoe je een helpende relatie opbouwt. Zijn adviesboeken werken dat uit voor de adviseur, en zijn humble-boeken werken dat uit voor iedereen (2013); voor adviseurs (2016); voor leiders (2018). Het boek dat jij noemt, *Helping*, maakte hiervoor de opening in 2009. Hij generaliseert het denken dat hij voor advieswerk heeft ontwikkeld dan naar iedereen: ieder heeft immers belang bij helpende relaties met anderen. Dat geldt voor een vrouw die de weg vraagt in een stad, dat geldt ook voor eenieder die in

Elke relatie begint met het bouwen van vertrouwen. En als adviseur heb je daar iets in te doen

een organisatie werkt, waar steeds meer culturen samenkomen en mensen steeds meer aan complexe, dynamische en rommelige vraagstukken moeten werken.’

Marguerithe de Man: ‘Eens, en ik denk ook dat zijn ui-metafoor als cultuurmodel erg invloedrijk is. Dat wordt volgens mij zo vaak gebruikt zonder zelfs naar hem te verwijzen omdat het een heel goed en pakkend beeld is over wat cultuur is. Zoiets beklijft. Maar ik heb bijvoorbeeld geen idee of zijn loopbaanankers, die hij eind jaren zeventig ontwikkelde, nog valide zijn. Ik heb er al jaren niet naar omgekeken in elk geval, terwijl we vroeger bij Sioo zijn vragenlijst nog wel eens gebruikten.’

Gertjan Schuiling: ‘Ik wil graag wijzen op Scheins invloed op actieonderzoek, die te weinig wordt onderkend. Zo kwam Léon de Caluwé een keer terug van een Annual Meeting van de Academy of Management en vertelde me dat hij daar een lezing Schein had bijgewoond waarin deze stelde dat actieonderzoek niet deugde. Ik ben erg van Schein én actieonderzoek, dus ik heb er jaren studie van gemaakt hoe dat nu zat. In 1987 publiceert hij een heel klein boekje *The clinical perspective in fieldwork*. Het voorwoord opent met de kloof tussen

“wetenschappelijke” kennis van groepen en organisaties en wat we daarvan “weten” uit eigen ervaring als managers en adviseurs. De aanhalingstekens zijn van Schein. Hij neemt dan de stelling in dat de meer directe kennis niet het respect heeft gekregen die het verdient en dat we het verzamelen van dergelijke kennis onvoldoende legitiem hebben gemaakt. Dat verzamelen noemt hij dan *clinical inquiry*, klinisch onderzoek. In feite legt hij hier uit wat zijn onderzoeksmethode was bij het schrijven van de boeken over procesadviesing. Dat is een vorm van actieonderzoek: dat de beroepsbeoefenaar zijn eigen werkpraktijk onderzoekt met als doel het ontwikkelen van vak-kennis. Schön legitimeert dat in diezelfde tijd met zijn concept van reflectief onderzoek. Coghlan, de op dit moment meest gelezen schrijver over actieonderzoek, noemt klinisch onderzoek een modaliteit van actieonderzoek. Het is een modaliteit waarin de client het onderzoek initieert, niet de actieonderzoeker. Dat past weer bij de decentrerende van de professional die ik eerder noemde. Klinisch onder-

zoek is dus een modaliteit die geschikt is voor adviseurs. Al vind ik de naam van Schön handiger: reflectief onderzoek, want dat geldt voor alle beroepspraktijken, terwijl je bij klinisch meteen aan een psycholoog denkt.

Marguerithe de Man: ‘Het adviesvak is de laatste jaren echt wel anders geworden. Klanten verwachten diepgaande sectorkennis en willen onmiddellijk effect zien als er een adviseur aan het werk is. De tijd van lang diagnosticeren is voorbij. Er moet direct waarde geleverd worden. Is daarmee de tijd van Schein en bijvoorbeeld procesadvieseren voorbij? Wat denk jij?’

Gertjan Schuiling: ‘Snel moeten helpen maakt Schein alleen maar relevanter. De ondertitel van *Humble Consulting* luidt: “hoe sneller echte hulp te verschaffen”. Met als prachtig voorbeeld: twee topmanagers gaan bij Schein op bezoek omdat ze hulp zoeken bij hun bedrijfscultuur die veel te formeel en stijf is. Schein vraagt een voorbeeld. “Nou, laatst waren wel vijf mensen verhinderd de vergadering bij te wonen. Wat denk je: ieder nam weer zijn eigen stoel waardoor er vijf gaten vielen in plaats van lekker bij elkaar te gaan zitten”. Schein: “En wat deed je toen?” Topmanager: “Eh, ja, niets eigenlijk, we zijn gewoon begonnen met de vergadering.” In tien minuten was de adviesklus toen geklaard: ze begrepen dat zij zelf aan de bak moesten als ze iets wilden veranderen aan hun bedrijfscultuur. Als je eenmaal weet, uit theorie en uit ervaring, hoe je een helpende relatie opbouwt, dan weet je dat die relatie het werk doet, niet de diagnose, niet het ad-

“De tijd van lang diagnosticeren is voorbij. Er moet direct waarde geleverd worden. Is daarmee de tijd van Schein en procesadvieseren achter de rug?”

“Procesadvisering en klinisch onderzoek is verder werken met de respons van de ander op je interventie. Dus je aandacht bij de ander houden, niet naar jezelf toebrengen, want dan treed je uit de helpende relatie.”

vies. Of beter gezegd: diagnose en advies zijn slechts vehikels van de helpende relatie.’

Marguerithe de Man: ‘Ik ben het met je eens. Het staat in *Advanced Consulting and Change* dan ook nog steeds op de leeslijst, want hoe het vak zich ook ontwikkelt, de relatie en het gesprek blijven van wezenlijk belang. Elke relatie begint met het bouwen van vertrouwen. En als adviseur heb je daar iets in te doen.’

Gertjan Schuiling: ‘Laten we afsluiten met een les van Schein die we graag aan anderen meegeven. Mijn grote les was deze: als je interventie niet het effect heeft op de groep of organisatie dat je beoogt, denk dan niet ‘ik doe iets niet goed’, begin ook niet te twijfelen aan je competentie, maar neem waar wat de reactie wel is en werk daar mee verder. Procesadvisering en klinisch onderzoek is verder werken met de respons van de ander op je interventie. Dus je aandacht bij de ander houden, niet naar jezelf

toebrengen, want dan treed je uit de helpende relatie. Wat is jouw les die je graag doorgeeft?’

Marguerithe de Man: ‘Mooie vraag. Mijn les gaat terug naar de basis van Schein. Hoe de klant, je gesprekspartner, zich ook voordoet in zo’n eerste gesprek, blijf je realiseren dat het voor hem of haar net zo spannend is als voor jou. Hij of zij is ook onzeker. Kan ik deze adviseur vertrouwen, ben ik veilig, begrijpt hij/zij me en nog meer. En dat speelt ook in situaties waarin klanten bijvoorbeeld drie partijen uitnodigen voor een eerste gesprek. En het speelt met elk nieuw contact in de organisatie als je aan het werk bent. Gertjan, dank je wel voor dit leuke gesprek over Schein. Heel bijzonder om te merken dat jij zoveel van hem weet en uit je hoofd hele stukken uit zijn boeken paraat hebt.’