

ICC

- **Uitgangspunten**

Een organisatieadviseur vormt zich tijdens het adviseren een persoonlijke visie op het functioneren van een organisatie. Hij ontwikkelt professionele opvattingen over tal van functioneringsaspecten. Bijvoorbeeld over de wijze van samenwerken, leidinggeven en het sturen van veranderingsprocessen. Die professionele opvattingen zijn ten dele gebaseerd op organisatietheorieën en op ervaring, maar komen ook voort uit persoonlijke waarden en karaktereigenschappen van de betreffende adviseur. Voortbouwend op diens eigen opvattingen, waarden en eigenschappen ontwikkelt iedere organisatieadviseur in de loop der tijd een eigen adviesstijl met een aantal kenmerkende elementen.

Bij ICC kunnen vanuit deze veronderstelling vier uitgangspunten worden geformuleerd.

- Bewustzijn van de persoonlijke adviesstijl behoort tot de professie van de organisatieadviseur.
- Organiseadviseurs kunnen elkaar helpen bij het ontdekken en expliciteren van de professionele opvattingen, de persoonlijke waarden en de specifieke eigenschappen van hun adviesstijl.
- Een organisatieadviseur dient inzicht te hebben in zowel de professionele opvattingen als de persoonlijke waarden en eigenschappen van waaruit hij werkt.
- Organiseadviseurs kunnen elkaar steunen bij reflectie en bij verbetering van hun professioneel handelen.

ICC is gericht op 'professionaliseren'. Doel van ICC is de adviseurs ruimer inzicht te verschaffen in de achtergronden van hun adviezen. Het ter discussie stellen van deze achtergronden is uiteindelijk zeer leerzaam.

Het toetsen van individuele adviseurs aan het profiel van de 'excellente adviseur' - de zogeheten profiel-aanpak - is voor ICC niet geëigend. De 'competentie-aanpak' daarentegen is uitermate geschikt. Hierbij wordt gelet op de bijzondere vermogens en condities van de specifieke adviseur en wordt bekeken in hoeverre deze kunnen worden verbeterd wanneer voortdurend en systematisch vakkenis wordt opgedaan. Geen blauwdruk dus, maar concentratie op individuele bijzonderheden en op het 'leren leren' waardoor de adviseur steeds beter kan inspelen op nieuwe situaties en eisen.

- **Fases in het ICC-proces**

Bij ICC werkt men in kleine groepen aan de hand van een casus die de groepsleden bij toerbeurt inbrengen. De casus betreft een werksituatie die de organisatieadviseur als een probleem of puzzel ervaart. Hij dubt over te verrichten of reeds verrichte interventies. Het betreft hier bijvoorbeeld een diagnose, een voorgenomen aanpak of een incident tijdens een -project. De medegroepsleden helpen de casusinbrenger met het in vraag brengen van de achtergronden van zijn kwestie, maar lossen het probleem niet voor hem op. De ICC-groep buigt zich over de aard van hun collega. Wat beweegt hem? Welke overwegingen en opvattingen heeft hij? Welke motieven gaan schuil achter zijn handelen? Er worden geen oplossingen gegeven of oordelen geveld, er wordt slechts interesse getoond. Het is een gezamenlijke zoektocht, waarbij de casusinbrenger zonedig wordt geconfronteerd met discrepanties tussen uitgesproken opvattingen en vertoond gedrag. De casus die de collega inbrengt is uitsluitend een leersituatie.

Ter bespreking van zo'n werksituatie kunnen diverse gespreksmethoden worden gehanteerd, op hoofdlijnen echter blijft de structuur van het ICC-proces steeds eender.

In het ICC-proces zijn globaal vier fases te onderscheiden.

Fase 1. Beeldvormen van de casusinbrenger en diens opdrachtsituatie

Om te beginnen vertelt de casusinbrenger over zijn indrukken, overwegingen en oordelen in relatie tot zijn klant. Hij verstrekt informatie over de opdrachtsituatie. Hij belicht zijn feitelijke waarnemingen en bewuste ervaringen en verstrekt helderheid over zijn handelen als organisatieadviseur in die specifieke situatie. Hij beschrijft zijn denken, doen en voelen. De medegroepsleden helpen de

casusinbrenger zijn situatie in beeld te brengen. Zij assisteren bij het definiëren van zijn rol, zijn handelen en zijn positie. Het is een gezamenlijke puzzeltocht: Hoe luidt exact zijn vraag? De groepsleden, buitenstaanders in die situatie, vormen zich een beeld van het functioneren van de casusinbrenger en confronteren hem daar ook mee. Het accent ligt hierbij op de casusinbrenger en niet op de inhoud van de casus. Aldus verkrijgt de casusinbrenger inzicht in zijn manier van waarnemen en gedragen.

Fase 2. Adviesstijl en achtergronden casusinbrenger

De groep zoekt met de casusinbrenger naar de veelal onbewuste achtergronden van zijn waarnemen, denken en doen. Welke professionele opvattingen hanteert hij? Wat is zijn kenmerkende adviesstijl? Waarom veroorzaakt deze in die casus (of wellicht ook vaker) een 'probleem'?

Groepsleden helpen de casusinbrenger verholten, onbewuste aspecten te ontdekken die zijn adviesproces beïnvloeden. Door dergelijke achtergronden te expliciteren kan de casusinbrenger vervolgens bewuster kiezen in welke mate hij er eigenlijk door gestuurd wil worden. Specifieke eigenschappen en persoonlijke waarden worden blootgelegd. De casusinbrenger ontdekt zo nieuwe verbanden tussen zijn functioneringswijze als organisatieadviseur en zijn dieper gelegen opvattingen, waarden of eigenschappen.

Fase 3. De casusinbrenger herwaardeert

Het inzicht van de casusinbrenger is nu vergroot. Hij kan de wijze waarop zijn persoonlijke waarden en eigenschappen de adviessituatie meebepalen herwaarderen. Bovendien is hij in staat rekening te houden met deze achtergronden en te kiezen voor de mate waarin hij zijn professioneel handelen erdoor wil laten sturen. In deze fase herformuleert de casusinbrenger zijn vraag of puzzel. Hij kan beoordelen wat in de aangedragen werksituatie functioneel en professioneel handelen is.

Fase 4. Nieuwe werkwijze

De casusinbrenger slaagt er beter in dan voorheen zijn gewenste handelen en rollen ook daadwerkelijk te benoemen. Hierdoor kan hij voor zichzelf 'leerpunten' formuleren. Waar wil ik voortaan op letten? Wat wil ik anders doen? Wat wil ik bijleren? Een en ander heeft tot resultaat dat de casusinbrenger in het vervolg beter kan bepalen welk type opdrachten of werkzaamheden wel of niet bij hem passen. De casusinbrenger kan nu met zijn nieuwe werkwijze gaan experimenteren.

Na fase 3 is de tijd meestal om en de energie op. De casusinbrenger heeft hierna tijd en rust nodig om een en ander te verwerken en te overdenken. Het ICC-proces blijft zo echter vaak onvoltooid. Doorgaans wordt de casusinbrenger bij aanvang van de volgende sessie gevraagd hoe hij terugblijkt op 'zijn' sessie. Wat is ervan blijven hangen, wat heeft hij ermee gedaan of wat zijn in dezen zijn plannen. De ervaring leert dat zo'n korte terugblik niet voldoende is om verankering van het geleerde te bewerkstelligen. Vele groepen verlengen dan ook het intercollegiaal consult in een tweede jaar.

○ Onderzoekniveaus

Onderzoek van de casus kan vanuit vier invalshoeken plaatsvinden.

niveau 1

Eerste invalshoek is het probleem van de klant. Vragen die hieromtrent gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld 'Hoe kan dit beter en/of anders worden opgelost?' en 'Welke methodiek zou in deze specifieke situatie effectiever zijn? De situatie van de klant staat centraal.

niveau 2

Het tweede niveau is het 'probleem' of de 'puzzel' van de adviseur in deze specifieke situatie. Wat valt er te zeggen over diens wijze van waarnemen, oordelen en kiezen? Welke rol kiest de casusinbrenger? Wat is zijn adviesstijl en welke werkwijze verkiest hij? Welke positie kiest hij? In de casus staan gedrag, handelen en rol van de casusinbrenger centraal.

niveau 3

Op basis van de werksituatie worden tevens de algemene professionele opvattingen van de casusinbrenger onderzocht. De kenmerkende adviesstijl -de basis van zijn handelen- wordt ontleed. Hierbij worden vragen gesteld als 'Welke opvattingen liggen ten grondslag, aan het stellen van die specifieke diagnose of aan het opstellen van dat bepaalde plan? Er wordt enige afstand genomen van de feitelijke kwestie van de casusinbrenger.

niveau 4

Naar aanleiding van de casusbespreking kunnen veelvoorkomende professionele opvattingen of dilemma's worden geformuleerd. Uit de casusbesprekingen in het ICC-proces zal blijken welke professionele opvattingen van adviseurs meer of minder dominant voorkomen.

Dit ICC-traject beoogt niet niveau 1, ook niet als aanloop tot 2 of 3. Optimaal oogmerk is niveau 3 met een aanloop vanuit 2. Niveau 4 kan een collectieve meeropbrengst, bijvoorbeeld voor de gemeenschappelijke professionalisering, zijn.

De deelnemers

o Casusinbrenger

De casusinbrenger kiest bij voorkeur een recente situatie tot casus die hij als 'puzzel' of probleem ervaart. Criterium voor die keuze is dat de casusinbrenger zijn handelen en subjectieve voorkeuren of opvattingen in die situatie enigszins objectief kan bekijken. Het is belangrijk dat de casus feitelijk wordt beschreven. Informatie over de klant blijft zoveel mogelijk achterwege, de nadruk ligt op het eigen aandeel in die betreffende situatie. Navolgende vragen kunnen de casusinbrenger hierbij helpen.

- o *Wat is de aard van het project? Waarover gaat het? Wat is het onderwerp? Hoe is de situatie te omschrijven? Wat zijn de vragen van de opdrachtgever en het cliëntsysteem?*
- o *Wat was nodig? Wat mankeerde er, welke discrepantie mocht niet langer voortbestaan, waar vroegen bepaalde mensen om, op welke klachten moest worden gereageerd?*
- o *Waarvoor nam ik verantwoordelijkheid? Wat bewoog me om zo te handelen? Wat zijn mijn bevoegdheden?*
- o *Wat wilde ik tot stand brengen? Welke resultaten beoogde ik? Hoe kwam de formulering van de doelstelling tot stand? Wat verwachtte ik van anderen?*
- o *Wat heb ik gedaan? Welke activiteiten heb ik ondernomen? Hoe heb ik precies gehandeld? Wat deed ik toen? Welke gedachten en gevoelens had ik daarbij?*
- o *Wat werkte voor en tegen? Welke ongunstige condities zijn opgetreden, wat voor weerstanden hebben andere betrokkenen aan de dag gelegd? Wat beleefde ik als belemmering?*
- o *Wat waren mogelijkheden en tegenwerkingen? Wat was mijn reactie toen ik ermee geconfronteerd werd? Hoe stel ik me op wanneer ik niet meer weet hoe verder te gaan, wanneer ik onzeker ben en / of in de war raak?*

Het is aan te bevelen dat de casusinbrenger deze informatie vooraf op schrift stelt (maximaal 1 A4-tje), waarbij alle irrelevante gegevens achterwege worden gelaten. Het voordeel van een dergelijke werkwijze is dat de casusinbrenger zich reeds tevoren bezint op de kern van de situatie. Hier ook begint reeds het proces van reflectie.

Voor de casusinbrenger kan het leereffect worden vergroot door na afloop van de casusbespreking een logboek aan te leggen. Hierin noteert hij periodiek hoe hij in zijn functioneren de inzichten integreert die hij heeft opgedaan gedurende de sessies.

Tevens kan het houvast bieden met een groepslid eenmalig of regelmatig van gedachten te wisselen over de aspecten die tijdens de sessies naar voren zijn gekomen. Eventueel kan de ICC-groep een soort 'buddy-systeem' ontwikkelen.

o Groepsdeelnemer

Groepsdeelnemers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het goede verloop van het ICC-proces. De wijze van bevragen is hierbij erg belangrijk. Stel je een vraag, vertel dan primair welke gedachten of

overwegingen daaraan ten grondslag liggen. Probeer slechts dat te vragen en zeggen wat jij werkelijk wilt en negeer wat de groep eventueel van je verwacht.

Verder is belangrijk dat de groepsdeelnemer zich niet als 'adviseur' van de casusinbrenger opstelt maar de casusinbrenger -vanuit interesse in de wijze waarop hij werkt- helpt om zélf te ontdekken wat meespeelde in de te onderzoeken situatie. Het meest stimulerend is als de groepsdeelnemers een 'beter-weten' houding weten te vermijden en nieuwsgierig zijn naar de manier waarop de casusinbrenger tot zijn keuzen komt.

Wees terughoudend met interpretaties en algemeenheden, deel liever je eigen reactie of mening mee. Zeg de ander niet wat hij moet voelen, maar stel daarentegen vragen als 'Hoe is dat voor je?' of 'Welke betekenis heeft dat voor je?'

De groepsdeelnemers besteden meer aandacht aan het denken en doen van de casusinbrenger zelf dan aan het probleem van de casus. Laat zien en horen dat er naar de casusinbrenger wordt geluisterd. Wees geïnteresseerd in zijn handelen, opvattingen en eigenschappen. Toon medeleven. Een voorbeeld: 'Stond ik in jouw plaats dan zou ik wellicht ook dit of dat ervaren'. Laat merken dat je het gevoel van de casusinbrenger als echt en oprecht opvat, maar geef ook blijk van je verbazing waarom hij dat zo voelde. Wees warm, nieuwsgierig en bemoedigend. Maak gebruik van positieve feedback.

Overige tips ter versterking van het noodzakelijke onderlinge vertrouwen:

- o spreek in de 'ik-vorm', en niet in de 'men' of 'wij-vorm': spreek voor jezelf-,
- o let op signalen van het lichaam, bij jezelf en bij anderen.

o Gespreksleider

Bij iedere sessie fungeert een groepsdeelnemer als gespreksleider. Het geniet de voorkeur dat de organisator die rol de eerste sessie(s) op zich neemt. Hierna kan deze functie rouleren. In zijn algemeenheid is de taak van de gespreksleider het bevorderen van een goed verloop van de sessie. Zijn belangrijkste taken zijn het verzorgen en het bewaken van de casusbespreking.

Andere specifieke taken:

- o voorafgaand aan de sessie: zorgen voor afspraken over zowel de volgende casusinbrenger als de volgende sessie-verslaglegger, zorgen voor keuze van de gespreksmethode;
- o zorgdragen voor geolied verloop van de doelen en stappen van de gespreksmethode,
- o bewaken van de tijdsplanning- en de afspraken;
- o afronden en evalueren van de sessie, mede tot genoegdoening van de casusinbrenger;
- o indien nodig afspraken maken voor de volgende keer.

De gespreksleider heeft ook verantwoordelijkheden en taken voort het bevorderen van het onderlinge proces. Te denken valt aan:

- o stimuleren van een bevraging die gericht is op het handelen van de adviseur, op de professionele opvattingen en de persoonlijke waarden;
- o bewaken van het geven van zorgvuldige feedback;
- o zodanig zorgdragen voor een goede afhandeling van vragen of opmerkingen dat deze elkaar niet doorkruisen.

Stoornissen hebben altijd voorrang. De bespreking mag worden onderbroken wanneer bepaalde groepsleden niet meer participeren, wanneer zij zich vervelen, zich ergeren of om andere redenen niet geconcentreerd zijn. Door te zorgen dat de groep goed functioneert draagt de gespreksleider direct bij aan 'het leren' van de casusinbrenger. Check eventueel bij de casusinbrenger of bepaalde vragen hem inderdaad helpen en vraag hem regelmatig 'of we op de goede weg zitten'.

o Organisator

Om de effectiviteit van ICC te maximaliseren is enige sturing van het groepsproces nodig. Een ex-deelnemer met ICC-ervaring vervult daartoe de rol van organisator van een groep.

Belangrijkste functies van de organisator zijn:

- o vooraf voorlichting geven over zowel de werkwijze die bij ICC gevolgd wordt als over de mogelijkheden van de gespreksmethoden;

- o bevorderen van een florissant leerklimaat en stimuleren dat er een vertrouwensrelatie ontstaat;
- o bewaken dat de groep afspraken maakt met betrekking tot de organisatie van de sessies;
- o waar nodig interveniëren in het groepsproces en te hulp schieten bij het oplossen van problemen;
- o evalueren met de groep, tussentijds én aan het einde van het traject.

Deze verschillende functies krijgen meer of minder nadruk naar gelang de vertrouwdheid van de groepsdeelnemers met intervisie en naar de mate waarin er van meet af een open klimaat in de groep bestond. Er kunnen dan ook vier verschillende rollen worden onderscheiden. De keuze voor een bepaalde rol van de organisator is afhankelijk van het niveau van de groep; dit kan in de loop der tijd, maar ook per deelnemer, verschuiven.

Leidende rol

De keuze valt op de leidende rol wanneer het de deelnemers vrijwel aan bekwaamheden of ervaringen met ICC ontbreekt en zij bovendien zeer aarzelend zijn om zich open te stellen. De rol van de organisator is hier sterk gericht op de relaties tussen de deelnemers alsook op de taak 'het doen van consult'.

De organisator kiest voor een werkwijze waarin duidelijke instructies over aanpak en gespreksmethoden worden gegeven en lacunes in zowel proces als procedures inzichtelijk worden gemaakt. Samen met de deelnemers en de gespreksleider probeert de organisator de problemen op te lossen.

Ondersteunende rol

Het groepsniveau bij deze rol: de deelnemers zijn bekwaam en hebben ervaring in intervisie, maar het zelf- en groepsvertrouwen ontbreekt om hiermee goed aan de slag te gaan. De rol van de organisator is sterk relatiegericht (creëren van vertrouwen) en weinig taakgericht.

De werkwijze van de organisator bestaat uit opsporen van de problemen in het onderlinge proces, helpen bij het intercollegiaal consult en luisteren en vragen (voorbeeldgedrag en/of het bespreken van de positieve bijdragen aan het proces).

Overdragende rol

In geval de deelnemers zo goed als niet bekwaam zijn in ICC, of amper ervaring, hebben met consult maar niettemin zeer bereid zijn en voor elkaar openstaan, geniet deze rol de voorkeur.

De rol van de organisator is amper gericht op de onderlinge relaties, maar daarentegen sterk gericht op het vervullen van de taak van 'het doen van consult'.

De werkwijze van de organisator bestaat uit het geven van duidelijke instructies over aanpak, het concreet aansturen op de gespreksmethode en het maken van afspraken.

Deelnemende rol

Het groepsniveau bij deze rolkeuze is aldus te omschrijven: de deelnemers zijn bekwaam in intervisie, hebben niet alleen voldoende ervaring maar beschikken tevens over zoveel onderling vertrouwen dat ze zich kunnen en durven open te stellen.

Bij dit groepsniveau is de rol van organisator niet specifiek te onderscheiden van de andere deelnemers en gespreksleider. De ICC-groep behoeft noch bijzondere aandacht voor de relaties noch voor het vervullen van de taak. Het gaat 'als van zelf'.

De werkwijze van de organisator: samen verhelpen van problemen, het gespreksklimaat optimaliseren en het onderzoeksniveau verhogen.

Om de organisator te ondersteunen in het vervullen van zijn taken wordt aan het begin van ieder ICC-traject een voorbereidingsbijeenkomst georganiseerd met alle nieuwe organisatoren. Deze voorbereidingsbijeenkomst is vooral gericht op het verbeteren van de condities van het leerproces binnen de groep en op de mogelijke ondersteuning en de te kiezen rol van de organisator.

Bovendien wordt de organisatoren in de aanloopfase van het ICC-proces een aantal workshops geboden om zich verder te oriënteren op bepaalde onderdelen van het ICC-traject. Aan de orde is

daar het gebruik van gespreksmethoden. Er wordt geoefend met het stellen van vragen die voor het ICC-proces stimulerend zijn. Centraal staat de vraag: 'Hoe kan het leerproces constructief gericht worden op de professionele opvattingen en persoonlijke waarden van de casusinbrenger'. Ten slotte zijn leden van de ICC-werkgroep eventueel beschikbaar voor (individuele) coaching. In geval van stoornissen in de onderlinge omgang bijvoorbeeld. Maar ook wanneer de organisator er bijvoorbeeld niet in slaagt het proces te sturen op het moment dat het probleem van de klant (niveau 1) de boventoon voert of in geval het handelen en de rot van de casusinbrenger onvoldoende aan de orde komt.

De gespreksmethoden

3.1 Gebruik

Er zijn meerdere gespreksmethoden mogelijk om het ICC-proces te structureren. Speciaal voor ICC worden in deze handout twee methoden verder uitgewerkt. Het betreft de 10 stappen-methode en de U-procedure. De praktijk wijst uit dat deze methoden het meest gebruikt worden. Mede gebaseerd op ervaringen opgedaan in de afgelopen jaren zijn de methoden nu specifiek voor ICC herschreven.

Wat is het verschil tussen de 10 stappen-methode en de U-procedure?

In de 10 stappen-methode ligt de nadruk op de achtergronden van de in de casus geschetste situatie (onderzoeksniveau 2, het handelen en de rol van de casusinbrenger). De U-procedure richt zich expliciet op de kenmerkende adviesstijl en de persoonlijke eigenschappen van de betreffende adviseur (onderzoeksniveau 3, dominante professionele opvattingen en persoonlijke waarden). Qua aanpak en structuur is de 10 stappen-methode uitermate geschikt voor beginnende groepen. De U-procedure vereist in het gebruik een zekere mate van veiligheid en vertrouwen binnen de groep. Verder heeft de ervaring geleerd dat de U-procedure een goede voorbereiding vergt, zowel bij de introductie van de casus als qua oriëntatie op de procedure met de daarin te onderscheiden stappen. De voorbereidingstijd voor de 10 stappen-methode voor de deelnemers -met uitzondering van de casusinbrenger- is minimaal. De stappen spreken voor zich.

Andere gespreksmethoden

Iedere groep kan, mede gebaseerd op eerdere ervaringen en voorkeuren, zelf het beste een inschatting maken welke methode het meest geëigend lijkt. Zo zijn er zeer effectieve ICC-groepen geweest die zich beperkt hebben tot het gebruik van bijvoorbeeld de 10 stappenmethode. Andere groepen begonnen in de beginfase al direct met de U-procedure. Bovendien zijn er nog meer methoden zoals: de dynamische oordeelsvorming, de a4 methode, de incident methode

Ten slotte

Benadrukt wordt dat methoden slechts hulpmiddelen zijn die op maat moeten worden gesneden van de betreffende casus, de casusinbrenger en het ervaringsniveau van de groep. Belangrijker dan het exact volgen van een methode is dat de groep het proces doorloopt. De methode ondersteunt het leerproces. Er zit een zekere contradictie in het feit datje de methoden eigenlijk goed moet kennen om ze flexibel te kunnen toepassen.

o 10 stappen-methode

Wanneer te gebruiken?

De 10 stappen-methode is uitermate geschikt voor een beginnende ICC-groep waarin mensen participeren met weinig of geen intervisie-ervaring. De methode kent een sterke, doch eenvoudige structuur.

De methode biedt de casusinbrenger tot zekere hoogte de mogelijkheid het behandelingsproces van de casus te controleren. Daarbij geeft het de overige groepsdeelnemers voldoende tijd en rust eens extra te letten op de vragen die door anderen gesteld worden, en dan in het bijzonder op vragen die zij zelf doorgaans niet geneigd zijn te stellen. De methode voorziet in een degelijke structuur om te

voorkomen dat de overige deelnemers hun eigen problemen als het ware 'projecteren' op de casus van de casusinbrenger. De benodigde tijd is 2 tot 2.5 uur per casus in een groep van zes personen.

Hoe werkt de methode?

Stap 1: De casusinbrenger schetst Zijn probleemsituatie

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger geeft beknopte informatie over de opdrachtsituatie. Hij vertelt zijn indrukken, bespiegelingen en oordelen over zijn klant. Het betreft hier de feitelijke waarnemingen en bewuste ervaringen van de casusinbrenger. Hij belicht zijn handelen en de tot nu toe verrichte werkzaamheden als organisatieadviseur in die specifieke situatie.

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers reageren niet op het verhaal en stellen geen vragen. Zij luisteren aandachtig en proberen een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de probleemsituatie.

Tips:

- o geef de casusinbrenger de ruimte, maar let tevens op de tijd;
- o voorkom dat de deelnemers op de informatie reageren;
- o zie voor de voorbereiding van het inbrengen van de casus hoofdstuk 2.1 'casusinbrenger'.

Stap 2: De groepsdeelnemers formuleren vragen

Rol groepsdeelnemers

Door de casusinbrenger vragen te stellen proberen de groepsdeelnemers het beeld van de probleemsituatie te completeren. De groepsdeelnemers helpen zoeken naar de precieze 'puzzel' van de casusinbrenger: hoe luidt nu exact zijn vraag? Hiertoe formuleert iedere groepsdeelnemer -behalve de casusinbrenger- voor zichzelf drie vragen die iets kunnen ophelderen over de relatie tussen de casusinbrenger en het adviestraject. Omdat er wordt gezocht naar de rol, het handelen en de positie van de casusinbrenger zelf, worden er vrijwel geen vragen gesteld over diens klant. Het is daarbij de kunst om suggestieve vragen achterwege te laten en open vragen te stellen. De vragen worden één voor één door de groepsdeelnemers gesteld.

Mogelijke vragen

- o wat gebeurde er precies?
- o wat ging er door je heen toen dat gebeurde?
- o welke aarzelingen, dilemma's of twijfels had je toen dit voorviel?
- o is (concrete beschrijving van een geselecteerd deel van zijn handelen) typerend voor je handelen?
- o ik zie je zo ... acteren, welke betekenis geef je aan dit handelen?
- o kennelijk kiesje voor een ... rol, wat was je beweegreden?

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger luistert goed en registreert bij zichzelf wat de vraag hem doet. hij antwoordt niet.

Tips

- o zorg voor een sfeer waarin elke gestelde vraag tot zijn recht komt en de casusinbrenger de vraag rustig op zich kan laten inwerken;
- o de geformuleerde vragen worden op een flapover genoteerd.

Stap 3: Waardering van de vragen door de casusinbrenger

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger neemt rustig de tijd om de vragen één voor één te waarderen met : + warm), 0 (= neutraal) of - (= koud).

Warm betekent: de vraag geeft mij het gevoel iets met mijn probleem te maken te hebben. Koud betekent: de vraag heeft m.i. niets te maken met mijn probleem en is dus irrelevant. Neutraal betekent: op zich wel relevant, maar of die vraag iets met mijn probleem te maken heeft weet ik eigenlijk niet.

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers reageren niet op de waardering van de casusinbrenger, hoe teleurstellend dat soms ook kan zijn. Evenmin is er discussie.

Tips

- o geef ruimte aan het waarderen van de vragen;
- o let op aarzelingen en op de lichaamstaal.

Stap 4: De casusinbrenger beantwoordt de vragen

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger beantwoordt de afzonderlijke vragen zo kort en krachtig mogelijk.

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers geven geen commentaar, ook niet als het inhoudelijke antwoord volgens hen niet overeenstemt met de in stap 3 gegeven waardering. Onderdruk de neiging tot discussieren.

Tips

- o Zorg voor een helder antwoord en let erop dat de casusinbrenger niet teveel 'verhullende' informatie geeft.

Stap 5: Een laatste ronde vragen

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers krijgen de gelegenheid om de laatste vragen te stellen over de kwestie van de casusinbrenger, over zijn handelen en rot in de probleemsituatie. In principe vraagt iedereen door tot hij alles gevraagd heeft.

Mogelijke vragen

- o had je toen en toen de beweegredenen '?
- o staatje eigenschap ' hier centraal?
- o heb je hier de opvatting ' gehanteerd?
- o twijfel je tussen dit en dat?
- o kent je die zorg en die spanning?

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger antwoordt direct zo kort en krachtig mogelijk. Wederom geen discussie.

Tips

- o richt je op de 'warme' antwoorden (deze sluiten aan op de casusinbrenger);
- o probeer te ontdekken welke achtergronden het adviesproces Minvloeden;
- o zoek naar de twijfels en de dilemma's-,
- o onderzoek zijn professionele opvattingen en zijn kenmerkende adviesstijl.

Stap 6: Het formuleren van het probleem

Rol groepsdeelnemers

Ieder noteert voor zichzelf het probleem van de casusinbrenger. Zij verplaatsen zich in de persoon van de casusinbrenger en noteren dus: 'mijn probleem is

Rol casusinbrenger

Ook de casusinbrenger noteert zijn probleem zoals hij dat na al die stappen ervaart.

Tips

- o benoem het probleem te in termen van het 'handelen' en de rol van de organisatieadviseur
- o of -indien mogelijk- in termen van een kenmerkende adviesstijl en/of dominante professionele opvatting van de casusinbrenger,
- o ieders inbreng, behalve die van de casusinbrenger, wordt weer op de flapover geschreven.

Stap 7 De casusinbrenger waardeert de probleemformuleringen

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger geeft op de flap zijn waardering van de Probleemformuleringen van de groepsdeelnemers aan in termen van 'warm', 'koud' of 'neutraal, (zie stap 3)- Wederom geen discussie.

Tips

- o Vraag je (als casusinbrenger) af of je inderdaad je eigen opvattingen wilt handhaven, of heb je alternatieven?
- o had een andere opvatting wellicht een andere situatie opgeleverd?

Stap 8: De casusinbrenger maakt de rekening op

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger schrijft zijn eigen geformuleerde probleem op de flapover, laat horen wat hem in de probleemformuleringen van stap 7 aanspreekt en geeft betekenis aan de waarderingen 'warm', 'koud' of 'neutraal'. Bovendien geeft hij per probleemdefiniëring aan wat hij in welke mate geneigd is over te nemen ten behoeve van zijn eigen probleemformulering.

Rol groepsdeelnemers

De overige groepsdeelnemers motiveren elk hun probleemformulering. Hierna volgt een discussie.

Tips

- o Zorg ervoor dat de discussie gericht blijft op het gedrag, de opvatting of adviesstijl van de casusinbrenger;
- o de casusinbrenger beëindigt deze stap met de herformulering van zijn probleem;
- o formuleer het probleem in termen van spanningen tussen bijvoorbeeld het gewenste en het feitelijke handelen of bijvoorbeeld tussen de professionele wensen en de verwachtingen van de praktijksituatie;
- o de casusinbrenger kan al of niet deelnemen aan de discussie; niet deelnemen geeft meer afstand maar biedt de mogelijkheid goed te luisteren;
- o neemt de casusinbrenger niet deel aan deze stap, dan wordt geadviseerd om ook feitelijk afstand te nemen en even buiten de groep te zitten (de casusinbrenger kan op enige afstand naar het 'geroddel' over zijn situatie kijken).

Stap 9: Welke krachten maken dat het probleem blijft bestaan?

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger geeft aan hoe hij het probleem in zijn adviesstijl zou kunnen aanpakken en/of hoe hij zijn professioneel handelen zou kunnen veranderen. Hij wijst stimulerende en remmende factoren aan die tot oplossingen van het probleem kunnen leiden.

Mogelijke vragen

- o wat wil ik anders doen?
- o voor welke verandering sta ik?
- o welke elementen leiden tot het dilemma?
- o uit welke tegenpolen bestaat de aarzeling?
- o welke voordelen en bezwaren zie ik?
- o welke consequenties zie ik?
- o welke afwegingen heb ik?
- o hoe kan ik dat invoeren?
- o welke stappen wil ik ondernemen?

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers helpen hem daarbij door het stellen van vragen en het geven van hun indrukken.

Tips

- o zorg ervoor dat de adviesstijl van de casusinbrenger centraal blijft staan;
- o geef eventueel feed-back over de haalbaarheid;
- o mogelijk benodigt de casusinbrenger tijd om een en ander te laten bezinken; het is aan de casus inbrenger te bepalen of het 'zo mooi is geweest'.

Stap 10: Wat gaat de casusinbrenger er mee doen?

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger geeft aan welke suggesties hij op welke wijze zal gebruiken. Tevens gaat hij in op suggesties die wel zinvol en inspirerend voor hem zijn maar waarvan onduidelijk is hoe ze in de praktijk op te volgen.

Mogelijke vragen

- o wat wil ik bijleren?
- o waar wil ik voortaan op letten?
- o wat heb ik over mijzelf ontdekt?
- o welk inzicht levert dat op; wat ga ik daarmee doen?
- o wat wil ik over een week/maand/kwartaal bereikt hebben?
- o zegt dit iets over de wijze waarop ik 'leer'?

Rol groepsdeelnemers

Bij eventuele nog openstaande vragen van de casusinbrenger kunnen de groepsdeelnemers objectieve adviezen geven.

Tips

- o maak afspraken om de resultaten te vernemen;
- o de casusinbrenger legt -eventueel voor zichzelf- een logboek aan waarin periodiek wordt genoteerd hoe een en ander in praktijk verloopt;
- o de casusinbrenger maakt desgewenst een afspraak met een groepslid om van gedachten te wisselen over de in de sessie naar voren gekomen punten.

o U-procedure

Wanneer te gebruiken?

De U-procedure is zeer geschikt om -aan de hand van een concrete gebeurtenis- de professionele opvattingen en de persoonlijke waarden en eigenschappen van de organisatieadviseur op te sporen. Ervaring met deze methode en / of procesbegeleiding is aan te bevelen. De methode is redelijk ingewikkeld; de U-procedure kent zeven stappen en vereist dat de casusinbrenger bij iedere stap vanuit een kwalitatief andere invalshoek wordt beschouwd.

De benodigde tijd is 2.5 tot 3 uur per casus in een groep van zes personen.

De hierna volgende beschrijving eindigt met een samenvatting en een schema waarin de stappen nogmaals worden beschreven.

Hoe werkt de methode?

Stap 1: Schets van de probleemsituatie

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger geeft beknopte informatie over de concrete opdrachtsituatie. Zo beeldend en feitelijk mogelijk beschrijft hij een cruciale situatie waarin hij handelend optreedt. Behalve zijn feitelijke handelen en zijn indrukken, overwegingen en oordelen in relatie tot de klant, beschrijft hij zo nauwkeurig mogelijk zijn gedachten, associaties, interpretaties en gevoelens. Steeds zoals ze door hem zelf (van binnenuit) worden gezien.

Tips

- o zie voor de voorbereiding van het inbrengen van de casus hoofdstuk 2. 1. 'Casusinbrenger';
- o de casusinbrenger eindigt met een beknopte en krachtige bewering over zijn puzzel;
- o de casusinbrenger stelt zijn schets van de situatie vooraf op schrift.

Voorbeeld van feitelijkheid en indrukken

Ik bel Piet om hem te mobiliseren voor mijn veranderingsplan (feit), ik vind het spannend om hem zover te krijgen (gevoel). Piet eindigt het telefoongesprek met 'ik heb er geen goed gevoel over, ik zal met Frank contact opnemen' (feit) en ik voel me afgewezen (gevoel).

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers helpen hem om de situatie en het gedrag zo helder mogelijk weer te geven en completeren als het ware het beeld. De groepsdeelnemers bepalen of het geschetste beeld helder genoeg is. Zolang het niet glashelder is, vragen zij door. Geen suggesties en interpretaties van hun eigen denken, maar louter informatieve en verhelderende vragen. Ook geen confrontatie met de eigen ideeën.

De groepsdeelnemers laten zich niet tevreden stellen met negatieve beschrijvingen. Formuleringen in de trant van wat er niet is gebeurd en wat Jan of Els heeft nagelaten moeten achterwege blijven; het gaat er nu juist om wat er wél is gebeurd.

Geen discussie en geen uitweidingen over allerlei omgevingsfactoren, historische achtergronden, meningen van derden en dergelijke.

Mogelijke vragen

- o wat deed je precies en wat dacht
- o wat deden de anderen?
- o wat zullen zij ervaren hebben
- o wat ging er door je heen?
- o welke overwegingen had je?
- o waarom denk je dat?
- o welke aarzelingen, dilemma's of twijfels had je?
- o welke keuzes had je?
- o waar kwam je keuze uit voort?

Tips

- o leg ook relaties met andere momenten in de case, bijvoorbeeld met de intake;
- o nadat is vastgesteld dat alle groepsdeelnemers een duidelijk omlind beeld voor ogen hebben omtrent het specifieke handelen van de casusinbrenger, wordt stap 1 afgerond;
- o de casusinbrenger herformuleert zijn puzzel, deze wordt op een flap genoteerd.

Stap 2: Kenmerken van het handelen

Rol groepsdeelnemers

In deze fase gaat het om een analyse van zijn handelen. De groep zoekt naar kenmerken van die situatie en in het bijzonder van het waarnemen en handelen van de casusinbrenger. Het beeld wordt nu min of meer geabstraheerd (van buitenaf bekeken).

De groepsdeelnemer merken op wat hen opvalt en geven een eigen interpretatie over feiten en handelen van de diverse betrokkenen. De opmerkingen en vragen gaan alleen over het handelen en de rollen van de casusinbrenger. Belangrijk is weer dat de gesprekspartners niet oordelen of vooruitlopen op oplossingen.

Mogelijke vragen

- o welke problemen zijn hier aan de orde?
- o welke kenmerken en patronen in het handelen springen naar voren?
- o wat mij vooral treft, is
- o jouw rol in het geheel is
- o opvallend aan jouw inbreng is.....
- o ik ervaar wat anders dan jezelf beschreef, namelijk..... herken je dat?
- o welke dilemma's had je?
- o kennelijk kies je voor zo'n rol, klopt dat?
- o gebeurt dat vaker?

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger vertelt hoe hij -van buitenaf- kijkt naar zijn werkwijze, zijn handelen en rollen, met zijn bedoelingen. Hij zet zichzelf denkend, als strateeg neer.

De casusinbrenger raakt zich bewust van de subjectiviteit van zijn waarnemen en oordelen. Hij ziet zichzelf door de ogen van een ander, meestal op een minder gunstige manier, opereren.

Voorbeeld van rollen

'Ik stel mij op als uitvoerder' of 'ik bemoei me niet met relationele aspecten en persoonlijke belevenissen, maar ben louter gericht op vakinhoudelijke aspecten'.

Tips

- o de groepsdeelnemers zetten eerst hun vragen voor zichzelf op papier;
- o vervolgens stelt ieder een voor een zijn vraag, eventueel wordt nog doorgevraagd;
- o door het vormen van gedachten als 'dat had ik toch anders gedaan' kun je tot een beter en vollediger begrip komen van de casusinbrenger;
- o blijf jouw gedachten over het 'probleem' van de casusinbrenger in twijfel trekken;
- o zorg ervoor dat je vragen niet het karakter krijgen van een verhoor;
- o voordat deze stap wordt afgerond herformuleert de casusinbrenger zijn puzzel, maar nu meer van 'buitenaf'. Ook hier wordt de vraag weer op de flap genoteerd.

Stap 3: De achterliggende opvattingen en waarden

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers stellen de casusinbrenger vragen over de achtergronden van zijn aanpak. Invalshoeken zijn diens kenmerkende adviesstijl en overheersende professionele opvattingen. Tevens proberen de groepsdeelnemers de specifieke eigenschappen en persoonlijke waarden van de casusinbrenger te traceren. Doel van hun vragen is onder meer dat de casusinbrenger zich bewust wordt van zijn beweegredenen.

Mogelijke vragen

- o waarom deed je zoals je deed?
- o welke beweegredenen had je om juist op die manier te handelen?
- o welke alternatieven waren er?
- o ligt er niet juist een andere opvatting aan dit gedrag ten grondslag?
- o hoe komt het dat je het juist zo doet?
- o waarom interpreteer je dit zo?
- o welke beweegredenen had je?
- o welke van jouw eigenschappen zijn hier in het geding? wat waren je opvattingen?
- o welke waarden zijn (door je gevoelens) geraakt?

Voorbeeld van opvattingen

'Ik moet nooit mijn gevoelens tonen want daar wordt altijd misbruik van gemaakt' of 'ik moet altijd aan de verwachtingen voldoen' of 'wanneer ik het niet allemaal in de hand heb, loopt alles mis'

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger kan het probleem aangaande zijn handelswijze eventueel bijstellen. Ten slotte formuleert hij zijn vraagstuk opnieuw, maar nu vanuit de invalshoek van de professionele opvattingen en /of waarden.

Tips

- o geef de casusinbrenger de tijd om bij zichzelf na te gaan waar het minder gewenste handelen uit voort zou kunnen komen en laat hem daar iets over vertellen;
- o tracht er achter te komen wat zich in de casusinbrenger afspeelt; bedenk echter dat de casusinbrenger defensief kan reageren wanneer hij geconfronteerd wordt met oordelen
- o de nieuwe formulering wordt weer genoteerd op een flapover.

Stap 4: De overwegingen van opvattingen en waarden

Rol casusinbrenger

De casusinbrenger overweegt wat hij zou willen veranderen aan zijn professionele opvattingen, specifieke eigenschappen en persoonlijke waarden. Hij vergelijkt andere opvattingen, eigenschappen en waarden met die van hemzelf. Verder stelt hij de voorwaarden en condities vast waaronder hij zijn nieuwe opvattingen in praktijk zou kunnen brengen en probeert een vorm te vinden hoe met zijn nieuwe zienswijze om te gaan.

Hoe sterker de confrontatie hoe meer tijd voor bezinning de casusinbrenger nodig heeft.

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers geven suggesties. reageren eventueel met hun eigen professionele opvattingen, specifieke eigenschappen en persoonlijke waarden op de casusinbrenger. De groepsdeelnemers helpen met het zoeken naar overeenkomsten en verschillen.

Tips

- o sommige ontdekkingen hebben tijd nodig om verwerkt te worden; wanneer het niet om aangeleerde opvattingen gaat maar ook met de persoonlijkheid te maken heeft, is het niet eenvoudig dit zomaar 'eventjes' grondig ter discussie te stellen;
- o soms kan een uitwisseling van de groepsdeelnemers onderling, waaraan de casusinbrenger al of niet actief deelneemt, zinvol zijn (de casusinbrenger kan op enige afstand naar het 'geroddel' over zijn situatie kijken);
- o alle deelnemers -inclusief de casusinbrenger- noteren voor zichzelf hun professionele opvatting, specifieke eigenschap en / of persoonlijke waarde die voor hen mogelijkwijs aan deze situatie ten grondslag zouden kunnen liggen (deze worden geïnventariseerd op de flapover; vervolgens vindt er een discussie plaats over de overeenkomsten en verschillen).

Stap 5: De nieuwe opvattingen

Rol casusinbrenger

Nu hij de uitwisseling van opvattingen en de daarbij behorende condities en voorwaarden in de discussie heeft aangehoord, beschouwt de casusinbrenger zijn opvattingen en /of waarden opnieuw. Hij onderzoekt en beslist welke van de alternatieve, door de gesprekspartners aangedragen, opvattingen hij voortaan wil overnemen en stelt aan de hand daarvan zijn aanvankelijke opvattingen bij.

Voorbeeld van een opvatting

'Als het anders loopt dan ik had gepland kan het ook goed gaan, ik mag verrast worden'

Mogelijke vragen

- o wil je je oorspronkelijke opvattingen behouden?
- o zijn er ook andere opvattingen genoemd, ben ik daar gevoelig voor?
- o had een andere opvatting een andere situatie opgeleverd?
- o welke alternatieven heb je?
- o wat had ik inderdaad beter anders kunnen doen?
- o welke andere aspecten had ik onder ogen moeten zien?
- o welke alternatieve afwegingen had ik kunnen maken?
- o zou het huldigen van die of die alternatieve opvatting de uitgangssituatie veranderen?
- o lijkt dit wat, zou je het zo kunnen zien?
- o als je in het vervolg zus of zo met dergelijke dingen wilt omgaan, welke opvattingen zouden hier dan bij kunnen helpen?

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers spreken vervolgens met de casusinbrenger over de vraag welke overige opvattingen hem zouden kunnen helpen.

Tips

- o tegen het einde van deze fase formuleert de casusinbrenger zijn nieuwe opvatting (wederom wordt de nieuwe en / of gecorrigeerde opvatting op de flap genoteerd);
- o indien niet-functioneel gedrag is geconstateerd kan ervoor worden gekozen 'slechts' te pogen bewuster met dit gedrag om te gaan, en -bijvoorbeeld- in bepaalde opdrachtsituaties andere adviseurs in te schakelen;
- o wanneer het inzicht gloort dat bepaalde situaties passender zijn voor de casusinbrenger dan andere, kan worden verkozen die andere te vermijden;
- o de groepsdeelnemers handhaven hun open, niet oordelende doch zeker kritisch doorvragende houding.

Stap 6: Het nieuwe handelen

Rol casusinbrenger

Bij stap 6 wordt de aandacht weer gespitst op het handelen van de casusinbrenger. De ingebrachte uitgangssituatie kan hier als basis dienen. De casusinbrenger heeft in de vorige stap een nieuwe professionele opvatting geformuleerd.

Om te beginnen geeft de casusinbrenger in deze fase aan welke van de nieuwe handelswijzen, rollen, doelen en / of patronen in de ingebrachte situatie gewenst zijn.

Mogelijke vragen

- o voor welke verandering kies je?
- o welke voordelen en bezwaren zie je?
- o wat stimuleert, wat remt?
- o welke consequenties zie je?
- o hoe kun je dat invoeren?
- o welke stappen wil je ondernemen?
- o welke afwegingen heb je?

Rol groepsdeelnemers

De groepsdeelnemers helpen de casusinbrenger door kritische vragen te stellen omtrent eventuele obstakels die verhinderen dat hij een nieuwe handelswijze bereikt. Indien aanwezig worden deze obstakels gezamenlijk geanalyseerd.

Tips

- o geef eventueel feed-back over de haalbaarheid van de voornemens;

- o het is mogelijk dat de casusinbrenger bepaalde zaken enige tijd wil laten bezinken; laat hem zelf bepalen wanneer het 'mooi is geweest';
- o het kan zijn dat het nieuwe handelen niet zomaar aan te leren is en dat hiertoe een specifiek leertraject is vereist (de groep kan helpen hieraan vorm te geven).

Stap 7. De nieuwe situatie

Rol casusinbrenger

Hier wordt teruggekeerd naar de feitelijke situatie van de ingebrachte casus. Er wordt een scenario ontwikkeld over de wijze waarop in de nieuwe situatie zal worden gehandeld en wat daarvan de concrete gevolgen zullen zijn.

Mogelijke vragen

- o hoe ga ik dit aanpakken en uitvoeren?
- o welke stappen moet ik daartoe ondernemen?
- o wat zijn daarvan de consequenties?
- o heb ik voldoende potentie om het nieuwe handelen te realiseren?
- o wat moet ik doen om dit andere handelen te internaliseren?
- o heb ik extra oefening nodig?

Rol groepsdeelnemers

De gesprekspartners helpen de casusinbrenger met het formuleren van dit scenario.

Tips

- o misschien dient er een leerroute te worden geformuleerd om zich de nieuwe opvattingen en het nieuwe handelen eigen te maken;
- o maak afspraken om te vernemen hoe het met de resultaten is verlopen;
- o de casusinbrenger legt -eventueel voor zichzelf- een logboek aan waarin periodiek wordt genoteerd hoe een en ander in praktijk wordt gebracht; - de casusinbrenger maakt eventueel een afspraak met een groepslid om met hem van gedachten te wisselen over de in de sessie naar voren gekomen punten.

Samenvatting

Samenvattend ziet de U-procedure er als volgt uit. Het onderzoek begint met een situatie waarin het specifieke onderzoeksthema van de casusinbrenger -een aspect van zijn professionele handelen- duidelijk naar voren komt.

Eerst wordt de problematische situatie duidelijk omlijnd. Daarna presenteren de gesprekspartners niet direct een oplossing maar proberen een analyse te maken van het handelen van de casusinbrenger. Op basis van deze analyse formuleert de casusinbrenger zijn professionele opvattingen en persoonlijke waarden die aan het handelen in de betreffende uitgangssituatie maar ook aan vele andere situaties waarin de betrokkene belandt- ten grondslag liggen. Daarna overweegt de casusinbrenger wat hij zou willen veranderen aan zijn professionele opvattingen, specifieke eigenschappen en persoonlijke waarden. Hij vergelijkt de mogelijkheden van andere opvattingen en eigenschappen met die van hemzelf. Eventueel presenteren de gespreksdeelnemers hun professionele opvattingen en persoonlijke waarden, die voorts onderling worden bediscussieerd. Alles gehoord hebbende, formuleert de casusinbrenger nu zijn eventuele nieuwe opvattingen en gewenste veranderingen. In dit geschied, dan wordt teruggegrepen op de oorspronkelijke situatie: de casusinbrenger concretiseert zijn bijgestelde opvattingen in de uitgangssituatie. Zo wordt de aanvankelijke problematische situatie via de nieuwe opvattingen in een ander licht gezet, met als gevolg een situatie die voor de toekomst zowel wenselijk als nodig lijkt.

Al met al wordt in dit proces een soort 'U' doorlopen: van de situationele oppervlakte graaft men naar dieper liggende opvattingen die vervolgens worden uitgewisseld, om van daaruit weer op te stijgen naar de oppervlakte van de concreet uitgebeelde situatie.

Aan de U-procedure heb je dus weinig als je gericht bent op zogenaamd 'verbeteringsleren'; ze is vooral geschikt voor 'vernieuwingsleren'. Het resultaat van de U-procedure is terug te vinden in een Chinees spreekwoord dat als volgt luidt: 'Als ik een vis voor je vang, eet je vanavond; als ik je leer vissen, eet je de rest van je leven.'

De ervaring heeft geleerd dat de stappen 5 t/m 7 -de weg naar de nieuwe situatie- doorgaans niet in één sessie kunnen plaatsvinden. Zowel de tijd als de energie is dan meestal op. Zelfs stap 4 vraagt vaak meer verwerkingstijd. Een suggestie is dat een van de groepsleden na afloop in een paar consultgesprekken de casusinbrenger helpt de vervolgstappen zoals genoemd in stap 5 t/m 7 te doorlopen.

Ook dient opgemerkt te worden dat de bocht meer uitgewerkt is voor nieuwe opvattingen, die na de uitwisseling en heroverweging waarschijnlijk bijgesteld kunnen worden. Als echter de achtergrond van het besproken handelen vooral te vinden is in de persoonlijke eigenschappen en waarden, is bijstelling niet zo eenvoudig. De vervolgstappen richten zich dan meer op de wijze waarop in de toekomst met de meesturende factoren wordt omgegaan.

Schematisch ziet de U-procedure er als volgt uit.





