

Voorwoord

Helpen is een fundamentele menselijke relatie: een moeder voedt haar baby, een minnaar, vriend of echtgenoot helpt om iets voor elkaar te krijgen, een groepslid vervult zijn of haar rol om de groep te laten slagen, een therapeut helpt een patiënt, een organisatieadviseur of een coach helpt een individu of groep om zich te verbeteren of helpt een organisatie in zijn geheel om beter te functioneren. Helpen is een basale relatie waardoor dingen in beweging komen. In ons dagelijks leven nemen wij het proces van helpen zo voor lief, dat het woord zelf eigenlijk alleen maar wordt gebruikt als er wordt gesproken over iemand die niet erg behulpzaam was in een situatie waarin dat wel werd verwacht. Maar hoe gewoon helpen in ons dagelijks leven ook is, toch weten we betrekkelijk weinig over de emotionele dynamiek van die relatie.

Er is al veel geschreven over formele vormen van hulp zoals geboden door psychotherapeuten, sociaal werkers en andere professionele hulpverleners, maar wij weten eigenlijk nog niet zo heel veel over wat er gebeurt en wat er verkeerd kan gaan wanneer ik een vriend probeer te helpen en merk dat mijn hulp bruusk wordt afgewezen. Hoe is het mogelijk dat degene die in het water springt om een drenkeling te redden wordt aangeklaagd omdat hij tijdens zijn reddingspoging de schouder van de drenkeling uit de kom heeft getrokken? En waarom belanden zoveel adviezen en rapporten aan managers uiteindelijk in het ronde archief? Waarom klagen dokters over patiënten die de voorgeschreven medicijnen niet innemen?

Wij begrijpen zowel intuïtief, als uit ervaring, dat er voor het verlenen van formele hulp zowel een zekere mate van *begrip* als een zekere mate van *vertrouwen* moet zijn tussen de helper en de cliënt – de term die ik hierna zal gebruiken voor de persoon of personen die worden geholpen. De cliënt moet vertrouwen hebben om duidelijk te maken wat het echte

probleem is, om het hulpaanbod te accepteren en om de geboden oplossing ook door te voeren.

In literatuur over therapie wordt veel aandacht besteed aan het opbouwen van dat vertrouwen, maar in de dagelijkse routines van het geven en ontvangen van hulp weten we niet goed hoe men dat vertrouwen opbouwt, hoe men weet dat het er is en hoe men het vasthoudt. Situaties waarin om hulp wordt gevraagd treden vaak plotseling op, en de tijd om te handelen is beperkt. Wanneer een echtgenoot om hulp vraagt bij het kiezen van een pak voor een belangrijke vergadering met de baas die avond, gaan we er niet rustig bij zitten en een gesprek voeren zoals een therapeut dat zou doen bij een eerste afspraak met een nieuwe patiënt. Wanneer wij een blinde aanbieden om hem te helpen bij het oversteken van een druk kruispunt, denken we er niet aan om eerst een vertrouwensrelatie met hem op te bouwen voordat wij zijn arm pakken en oversteken. Maar zelfs in zulke gevallen kan de blinde zeggen: “Nee, dank u wel,” en zijn weg alleen vervolgen, terwijl hij ons achterlaat met de vraag of we hem hebben beledigd of dat hij onnodig risico neemt door onze hulp af te wijzen. Hoe zouden we dat ook moeten weten?

Een algemene theorie over helpen kan alleen maar nuttig zijn als deze het verschil verklaart tussen effectieve en ineffectieve hulp in *alle* denkbare situaties, waaronder ook de meest eenvoudige zoals iemand op de hoek van de straat de weg wijzen. Om de elementen van een dergelijke theorie te ontwikkelen, moeten wij analyseren wat elke relatie inhoudt en wat vertrouwen daadwerkelijk betekent.

Wij moeten beginnen met de propositie dat alle intermenselijke relaties draaien om status en wat sociologen ook wel ‘situationale fatsoensnormen’ noemen. Het is heel menselijk om de status en positie toebedeeld te willen krijgen waarvan wij denken dat wij die verdienen, hoe hoog of laag die ook mag zijn. Daarnaast willen wij doen wat in een bepaalde situatie juist is. Wij proberen er beter van te worden of er minstens niet op achteruit te gaan, en wij meten al onze interacties af aan hoeveel wij hebben verloren of gewonnen. Een succesvolle interactie, een waar wij tevreden op kunnen terugkijken, komt tot stand wanneer wij juist hebben gehandeld ten aanzien van onze doelstellingen. Idealiter omvatten deze doelstellingen een of andere vorm van gewin voor iedereen die bij de situatie betrokken is.

Wat een hulpsituatie anders maakt, is dat wij bewust iemand proberen te helpen zodat hij of zij iets voor elkaar kan krijgen. Wij investeren tijd, emoties en ideeën in een hulprelatie; dus verwachten wij er ook iets voor terug, al is het maar een simpel dankjewel. En wanneer alles goed gaat, vergroten beide partijen hun status door deze interactie. Maar helaas gaat het vaak niet goed en lopen we het risico op verlies aan status: niet helpen wanneer hulp nodig was, proberen te helpen wanneer hulp niet nodig of niet gewenst was, de verkeerde hulp geven of stoppen met helpen terwijl de hulp gedurende langere tijd nodig was.

In dit boek analyseer ik de dynamiek van hulprelaties en maak ik het belang van vertrouwen in dergelijke relaties duidelijk, geef ik aan wat elke toekomstige helper moet doen om ervoor te zorgen dat er ook daadwerkelijk hulp wordt geleverd, en wat elke ontvanger van hulp moet doen om het proces te vergemakkelijken. Ik ben tot de conclusie gekomen dat de sociale en psychosociale dynamiek van helpen dezelfde zijn, of we het nu hebben over het wijzen van de weg, het begeleiden van een cliënt binnen een organisatie of het zorgen voor een zieke echtgenoot of echtgenote. Ik gebruik daarom ook een diversiteit aan voorbeelden die ik zelf in mijn professionele en persoonlijke leven heb meegemaakt, zo ben ik zelf in therapie geweest, werd ik gecoacht door een tennisleraar en heb ik op vele andere manieren hulp ontvangen. Als helper ben ik een echtgenoot geweest, een ouder van drie kinderen, een grootvader van zeven kleinkinderen, heb ik talloze leerlingen les gegeven, cliënten op persoonlijk en organisatorisch vlak van advies gediend en heb ik mijn vrouw verzorgd toen zij borstkanker had. Pas als we de overeenkomsten in deze zeer verschillende situaties kunnen zien, kunnen we beginnen met het ontwikkelen van een algemene theorie over helpen.

Intellectuele achtergrond en de opzet van dit boek

Ik heb dit boek geschreven in een stijl die eerder te omschrijven is als een essay dan een academische studie. In mijn opleiding aan de faculteit Sociale Relaties van de universiteit van Harvard heb ik veel te maken gehad met de vakgebieden sociologie en antropologie, en ik heb altijd gevonden dat deze twee disciplines veel te weinig werden aangewend in onze sociale en psychologische analyses van sociale fenomenen. Met name de Chicago School, die het 'symbolisch interactionisme' ontwikkelde, legde de basis voor de analyse van het begrip helpen. Het werd voor het eerst beschreven

door Cooley (1922), Mead (1934), Hughes (1958) en Blumer (1971), en later op een briljante manier verder uitgewerkt door Erving Goffmann (1959, 1963, 1967). Zijn microanalyses van sociaal gedrag boden zeer veel inzicht. Toen ik werkzaam was bij het Walter Reed Institute of Research heb ik nauw samengewerkt met Goffmann, die daar van 1953 tot 1956 consultant was. Later heb ik mij verder toegespitst op deze wijze van analyseren in de samenwerking met mijn collega-socioloog John van Maanen (1979).

Verdere inzichten verkreeg ik in de decennia dat ik werkzaam was bij de National Training Labs (Bradford, 1974; Schein & Bennis, 1965), waar ik 'sensitiviteitsgroepen' begeleidde en meewerkte aan het ontwerpen van onderwijslaboratoria in Bethel, Maine. Afgezien van de persoonlijke ontwikkeling die je in dergelijke groepen doormaakt, was de invloed van die generatie van onderzoekers in groepsdynamiek en leiderschap aanzienlijk. Ik wil hier met name de volgende personen noemen: Doug McGregor, Lee Bradford, Ken Benne, Ron en Gordon Lippitt, Herbert Shepard, Warren Bennis, Jack Gibb, Chris Argyris, Edie en Charlie Seashore, en Dick Beckhard.

De omgang met deze groep en de workshops die wij gezamenlijk ontwikkelden, richtten de focus duidelijk op interpersoonlijke processen. Deze focus op het proces, gecombineerd met het symbolisch interactionisme, hielp mij bij het ontwikkelen van mijn eigen adviesstijl die ik 'process consultation', ofwel procesadvisering (1969, 1999) heb genoemd. De inzichten die ik heb opgedaan tijdens mijn vele ervaringen als adviseur, hebben ertoe geleid dat ik mij ervan bewust werd dat helpen niet alleen een belangrijk ingrediënt was van organisatieadvies, maar dat het ook een op zichzelf staand sociaal proces was dat analyse behoeft.

Dit boek is mijn manier om onze dagelijkse ervaringen te conceptualiseren. Ik heb niet geprobeerd om al het beschikbare onderzoek op het gebied van helpen hierin mee te nemen, omdat dit boek niet bedoeld is als een academische verhandeling. Mijn doel is het bieden van praktisch inzicht, waardoor het begrip van de lezer alsmede zijn vaardigheden op het gebied van helpen worden vergroot. De lezer moet zich realiseren dat de meeste recente analyses van helpen, coaching en adviseren vooral de psychologische factoren, zoals temperament en persoonlijkheid, hebben benadrukt. In mijn visie is het echter zo dat de echte sleutel tot het begrijpen van een hulprelatie ligt in het beschouwen van de sociale en sociologische aspecten ervan.

De humorist Stephen Potter (1950,1951) gebruikte zijn gedegen kennis van de sociale regels van interactie in semiserieuze stukjes over het toepassen van deze regels om de eigen status te vergroten of die van de tegenstander te verlagen. Hoewel de voorbeelden die hij aanhaalt in *Gamesmanship* (letterlijk: speltactiek) en *Oneupmanship* (letterlijk: slagvaardigheid) karikaturaal zijn, zijn zij feitelijk slechts kleine variaties op wat wij de hele dag om ons heen zien gebeuren. Het is niet geheel toevallig dat deze twee titels ook veel gebezigde termen zijn geworden in het dagelijks leven in Engelssprekende landen, waarmee de algemeenheid van statusrituelen in het licht van onze sociale doelstellingen wordt bevestigd.

Helpen is een bijzondere relatie en men moet zich bewust zijn van de bijzondere kenmerken ervan. Daarom ben ik ook zeer geïnspireerd geraakt door het bijzonder oorspronkelijke werk van Ellen Langer, en met name haar boek *Mindfulness* (1989), waarin zij dieper ingaat op de persoonlijke aspecten van wat Goffman zo effectief heeft uitgewerkt ten aanzien van interpersoonlijke relaties.

Mijn belangrijkste argument, dat het sociale leven deels uit economische aspecten bestaat en deels theater is, komt uiteraard voort uit een lange traditie van wetenschap en filosofie. Er zijn slechts weinig culturele aspecten die overal hetzelfde zijn, maar antropologen zijn het er wel over eens dat elke gemeenschap gelaagd is en dat elke vorm van sociaal gedrag wederkerig is. De observaties en beweringen in dit boek over het proces van helpen zijn geheel en al de mijne, maar zijn wel gestoeld op deze twee sociologische en antropologische aannames. Zij zijn bedoeld om ons begrip te verrijken, door een iets ander gezichtspunt in te nemen ten aanzien van sociale interactie en de rol die helpen speelt in ons dagelijks leven.

In hoofdstuk 1 bespreek ik de diverse vormen van helpen om aan te geven hoe breed en vergaand het concept is. Hoofdstuk 2 laat zien hoe de taal en het beeldgebruik van de economie en het theater ons kunnen helpen om enkele van de basisprincipes van menselijke relaties te begrijpen. In hoofdstuk 3 worden deze concepten toegepast op de hulprelatie en wordt het argument aangevoerd dat hulprelaties in oorsprong onevenwichtig en ambigu zijn. Hoofdstuk 4 bespreekt drie verschillende soorten helpfuncties en stelt dat hulprelaties altijd moeten beginnen met procesadvisering. Hoe de hulprelatie tot stand komt op basis van vraag-

stelling wordt behandeld in hoofdstuk 5 en uitgewerkte voorbeelden hiervan presenteer ik in hoofdstuk 6. In de hoofdstukken 7 en 8 laat ik zien hoe dit model van helpen ook enkele van de fundamentele aspecten van teamwork, leiderschap en organisatorisch verandermanagement kan verduidelijken. Hoofdstuk 9 vormt de afsluiting met een aantal uitgangspunten en tips voor toekomstig helpers.

Dankwoord

Ik heb veel van de hoofdstukken in dit boek laten lezen aan vrienden en collega's. In alle fasen van het proces waren zij zeer behulpzaam bij het beoordelen van het boek en door vragen te stellen over enkele van de ideeën die ik naar voren had gebracht. Ik ben speciale dank verschuldigd aan Otto Scharmer, Lotte Bailyn, John Van Maanen, David Coghlan, Sue Lotz, Mary Jane Kornacki en met name de reviewers van Berrett-Koehler die zeer gedetailleerde feedback hebben gegeven op de concepttekst. Joan Gallos en Michael Arthur hebben het definitieve concept doorgelezen en hebben mij extra inzichten gegeven waardoor ik in staat was om bepaalde ideeën nog verder te verduidelijken.

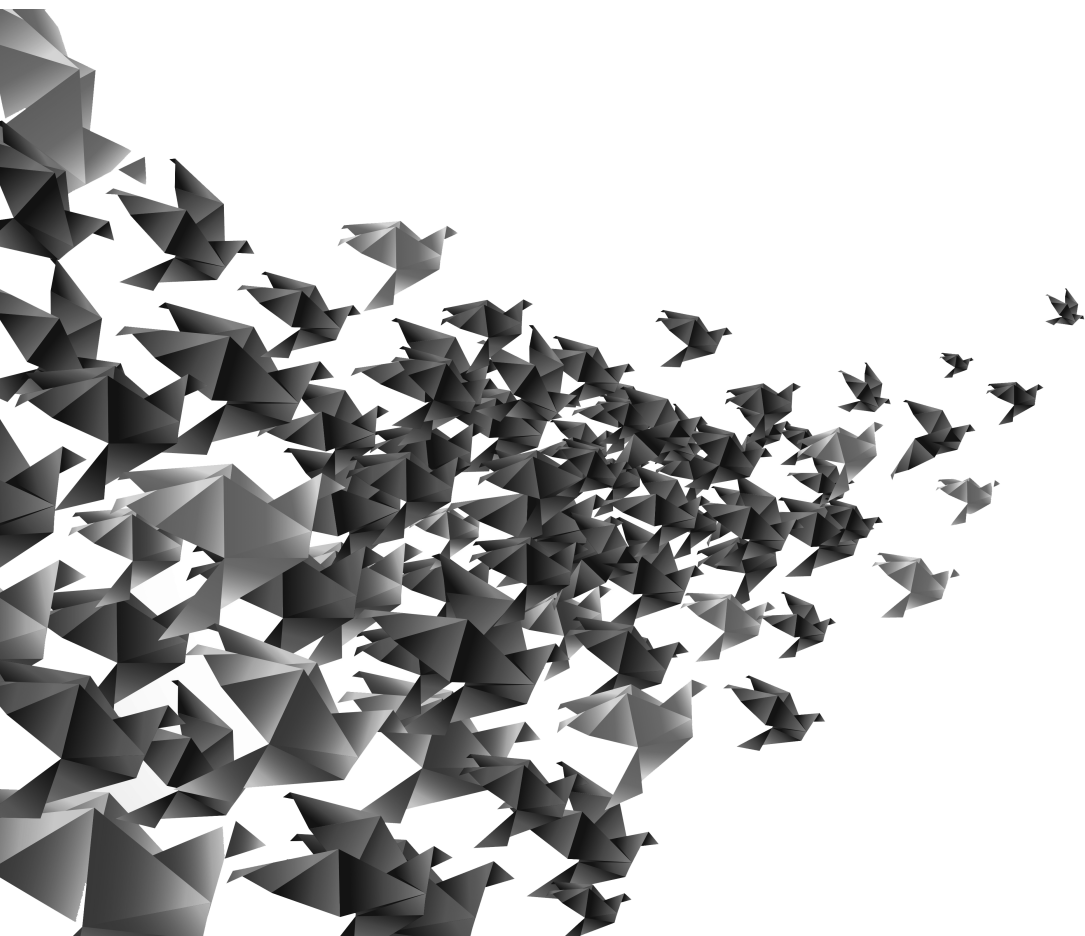
Terwijl ik dit boek aan het schrijven was, overleed mijn vrouw. De laatste zes maanden van haar eindstrijd tegen borstkanker – na er 25 jaar tegen te hebben gevochten – gaven mij veel om over na te denken ten aanzien van helpen en zorgen. Postuum dank ik haar voor de prachtige 52 jaar die wij samen hebben doorgebracht en voor de creatieve sfeer thuis die voor mij van schrijven een genot maakte en geen zware klus.

Edgar H. Schein
Cambridge, MA.

1

Wat is hulp?

Nuttige hulp en niet nuttige hulp



Helpen is een ingewikkeld fenomeen. Zo bestaat er nuttige hulp en niet-nuttige hulp. Ik heb dit boek geschreven om het verschil tussen beide duidelijk te maken. In mijn loopbaan als professor, en zo nu en dan ook als consultant, denk ik vaak na over wat nuttig is en wat niet, waarom sommige lessen goed verlopen en andere niet, waarom begeleiden en empirisch leren vaak meer vruchten afwerpen dan formele lessen. Waarom is het zo dat wanneer ik samenwerk met klanten in organisaties, het beter werkt als ik mijn aandacht richt op de processen in plaats van op de inhoud, of op hoe de dingen worden gedaan in plaats van welke dingen er worden gedaan?

Mijn doel is om in dit boek de lezer genoeg inzicht te bieden om ook daadwerkelijk hulp te kunnen bieden wanneer hulp gevraagd wordt of nodig is, en om in staat te zijn hulp te ontvangen wanneer dat nodig is en wordt aangeboden. Geen van beide is zo eenvoudig als wij graag zouden willen.

Onlangs vroeg een vriend mij om advies bij een probleem dat hij had met zijn vrouw. Ik stelde iets voor, waarop hij geërgerd antwoordde 'dat hij dat al had geprobeerd en dat dat niet werkt', maar hij vond ook dat ik ongevoelig was door zelfs maar deze suggestie te doen. Het deed mij denken aan veel andere situaties die ik had meegemaakt waarin om hulp werd gevraagd of hulp werd aangeboden, maar dit niet succesvol of zelfs onaangenaam was.

Maar het herinnerende mij ook aan een geval van nuttige hulp. Voor mijn huis stopte een vrouw in een auto en vroeg mij: "Hoe rijd ik naar Massachusetts Avenue?" Ik vroeg haar waar ze heen moest en ze vertelde mij dat ze naar het centrum van Boston wilde. Ik legde haar uit dat de weg waar zij op reed rechtstreeks naar het centrum ging en dat ze helemaal niet langs Massachusetts Avenue hoefde. Ze bedankte mij uitgebreid dat ik haar niet langs de route stuurde waar zij om had gevraagd.

De meest voorkomende vorm van niet-nuttige hulp die ik heb ervaren als zowel helper als hulpvragende, betreft het gebruik van de computer. Wanneer ik de helpdesk bel, begrijp ik vaak al niet eens de vragen die de helper mij stelt om erachter te komen wat voor soort hulp ik nodig heb. Als de helper mij de verschillende stappen uitlegt die ik moet nemen om het probleem op te lossen, weet ik vaak niet hoe ik hem moet onderbreken om te zeggen: “Niet zo snel, ik begrijp de eerste stap al niet.” Aan de andere kant vroeg een computerleraar die ik eens inhuurde mij wat mijn persoonlijke doelen waren en wat ik wilde leren over computergebruik. Hij leidde daaruit af dat ik mijn computer voornamelijk voor schrijven wilde gebruiken en hij liet mij vervolgens alle programma’s en tools zien die het schrijven voor mij gemakkelijker zouden maken. Dat gaf een heel goed gevoel. Maar wanneer mijn vrouw mij om hulp vroeg met de computer, stapte ik routinematig in dezelfde val en vertelde ik haar wat ik zou doen, wat dan weer te veel informatie voor haar was en we allebei gefrustreerd raakten.

Vrienden, redacteurs, adviseurs, leraren en begeleiders hebben vaak suggesties en voorstellen gedaan die helemaal niet relevant waren voor mijn probleem op dat moment. Zelfs wanneer ik ze zo beleefd mogelijk negeerde, herinnerden mijn ongevraagde helpers mij er op een geërgerde toon aan dat ze mij alleen maar probeerden te helpen, waarmee zij op een of andere manier aangaven dat het mijn fout was dat ik niet in staat was om hun hulp te accepteren.

Ik herinner me dat een van mijn kinderen mij vroeg om haar te helpen met haar wiskundeopgaven. Ik onderbrak mijn werkzaamheden, loste het probleem voor haar op, waarna ze nukkig wegliep zonder ook maar dank je wel te zeggen. Wat had ik verkeerd gedaan? In een ander geval vroeg een van mijn kinderen mij om haar te helpen met haar huiswerk en zei ik tegen haar: “Laten we eens praten ...” Ik ontdekte dat ze wilde praten over een aantal ernstige sociale problemen op school die helemaal niets met haar huiswerk te maken hadden. We hadden een goed gesprek en voelden ons allebei een stuk beter.

Artsen, therapeuten, sociaal werkers en begeleiders op allerlei gebied hebben wel eens ervaren dat hun zeer goedbedoelde hulp op een of andere manier helemaal fout liep. Als consultant en loopbaanbegeleider van managers bij diverse soorten organisaties, vond ik vaak oplossingen voor problemen die mijn klanten naar voren brachten, om later te ontdekken

dat mijn adviezen niet hadden gewerkt of dat de klant niet in staat was geweest om mijn suggesties door te voeren. Ook kan ik mij vanuit mijn eigen advieswerk herinneren dat het vaak voorkwam dat wanneer ik mij ergens in mengde om niet-functioneel gedrag tijdens een groepsbespreking aan te kaarten, ik werd bedankt omdat ik zo behulpzaam was geweest, maar dat ik later merkte dat het bewuste gedrag in het geheel niet was veranderd.

Hulp is uiteraard niet beperkt tot een-op-eensituaties. Groepsinspanningen en teamwork zijn afhankelijk van hoe de leden hun rol invullen om de taak van de groep te volbrengen. Wij zien over het algemeen een effectief team niet als een groep mensen die heel goed weten hoe ze elkaar moeten helpen bij het uitvoeren van hun taak, maar toch is dat precies wat goed teamwork is – succesvolle wederzijdse hulp. Het is echter interessant om te zien dat het woord ‘hulp’ in relatie tot teamwork alleen wordt gebruikt wanneer deze ontbreekt, bijvoorbeeld als een groepslid tegen zijn collega zegt: “Wat je nu hebt gedaan, was niet erg behulpzaam” of “Waarom heb je me niet meer geholpen?”

Helpen in een teamomgeving komt het best naar voren bij teamsporten, waarbij de mogelijkheid om te scoren van de ene speler geheel afhankelijk is van de vaardigheid van anderen om tegenstanders te passeren of te blokkeren. Er zijn veel verhalen uit het American football bekend van effectieve sprinters die hun *linemen* na een succesvolle wedstrijd op een etentje trakteren uit dankbaarheid voor hun steun. Verzuimen om te helpen zal in dit geval resulteren in het neerhalen van de quarterback, of de sprinter wordt getackeld achter de lijn.

Het is duidelijk dat er meer vastzit aan helpen of geholpen worden dan wij op het eerste gezicht denken. Dit veel voorkomende en zeer noodzakelijke menselijke proces is in feite omgeven door problemen en gaat vaak mis. Dit boek gaat uit van de veronderstelling dat hulp een belangrijk maar zeer ingewikkeld menselijk proces is. Ik onderzoek wat het daadwerkelijk betekent om te helpen of geholpen te worden; welke psychologische, sociale en culturele valkuilen er aan het proces kleven en hoe men deze kan ontwijken. Zoals de voorbeelden hierboven aantonen, kan hulp betrekking hebben op veel meer dingen dan alleen de professionele hulp die wij verwachten van artsen, advocaten, ministers en sociaal werkers. Met andere woorden, waar draait het allemaal om en hoe zorgen wij ervoor dat het werkt?

De verschillende betekenissen van hulp

Helpen is een heel breed concept dat gaat van de ridder op zijn paard die de jonkvrouw redt tot de consultant die bij een organisatie werkt aan cultuurverandering om te kunnen voldoen aan nieuwe strategische doelstellingen. Vanuit het perspectief van een cliënt omvat hulp niet alleen de hulp waar hij om vraagt, maar ook het spontane en genereuze hulpaan-

Tabel 1.1 De verschillende vormen van hulp

De <i>inwoner</i> die een toerist de weg wijst.
De <i>ouder</i> die zijn kind helpt met het maken van zijn huiswerk.
De <i>echtgenoot</i> die zijn vrouw adviseert wat ze zal dragen naar een feest.
De <i>verpleegkundige</i> die een patiënt helpt met de ondersteek.
De <i>vriendin</i> die jouw zin afmaakt als een woord op het puntje van je tong ligt.
De <i>gast</i> die aanbiedt om de tafel af te ruimen en af te wassen.
De <i>lerares</i> die een concept uitlegt aan een leerling.
De <i>computerdeskundige</i> die je stapsgewijs uitlegt hoe je een computerprobleem moet oplossen.
De <i>telefonist</i> van de alarmlijn of een hulplijn die iemand in nood adviseert.
Het <i>kind</i> dat een vriendje of ouder uitlegt hoe zijn nieuwe telefoon of een videospelletje werkt.
De <i>begeleider</i> die zijn cliënt laat zien hoe hij bepaalde vaardigheden kan verbeteren.
De <i>operatieassistent</i> die de chirurg precies op tijd de juiste instrumenten aanreikt.
De <i>blocker</i> die tijdens een partijje American football een gat creëert voor de sprinter.
De <i>executive coach</i> die een manager adviseert hoe hij om moet gaan met zijn ondergeschikten.
De <i>improvisatie-acteur</i> die een voorzetje geeft aan zijn partner, die daarmee de lachers op zijn hand krijgt.
De <i>loopbaancoach</i> die een ontslagen werknemer coacht bij het vinden van een nieuwe baan of carrière.
De <i>leidinggevende</i> die haar medewerkers adviseert hoe zij hun werk beter kunnen doen.
De <i>arbeider aan de lopende band</i> die zijn onderdeel precies op tijd op de band plaatst zodat de band verder kan.
De <i>zorgverlener</i> die een zieke bijstaat.
De <i>advocaat</i> die zijn cliënt adviseert en instructies geeft om de scheiding af te handelen.
De <i>maatschappelijk werkster</i> die een gezin ideeën aanreikt om de economische crisis te doorstaan.
De <i>psychotherapeut</i> die met zijn patiënt werkt aan het omgaan met gedragsproblemen of emotionele moeilijkheden.
De <i>geestelijke</i> die een lid van zijn gemeente helpt om om te gaan met schuld, verdriet of angst.
De <i>arts</i> die een diagnose stelt bij een patiënt en een medicijn voorschrijft.
De <i>begravenisondernemer</i> die een bedroefde familie helpt met de dood om te gaan
De <i>consultant</i> die probeert het functioneren van een organisatie te verbeteren

bod van anderen die onderkennen dat hij hulp nodig heeft, zelfs als hij daar zelf niet om heeft gevraagd.

Bekijk de verschillende levenssituaties waar een of andere vorm van hulp in voorkomt eens nader (zie tabel 1.1). Het gebeurt continu in zowel formele als informele situaties en veel van de rollen zoals die beschreven zijn in tabel 1.1 zijn wij ook zelf genoodzaakt te spelen op verschillende momenten in ons leven. Om nog een stap verder te gaan: het bieden van hulp is intrinsiek aan alle vormen van organisatie en werk, omdat we nu eenmaal niet alles zelf kunnen doen. Ingehuurde hulp heeft niet alleen betrekking op bedienden en zorgverleners, maar evenzeer op alle werknemers die door een organisatie worden ingehuurd om een bepaalde taak te vervullen. Het uitvoeren van taken in de werkrelatie is daarom ook een routinematige vorm van hulp geven. Denk eens aan de spanningen die ontstaan tussen leidinggevenden en ondergeschikten wanneer de ondergeschikte niet genoeg zijn best doet om zijn taken uit te voeren of wanneer de baas niet de tijd of de middelen beschikbaar stelt om die taak te vervullen. Medewerkers en management hebben een soort van psychologisch contract gesloten, gebaseerd op de soort hulp die zij van elkaar kunnen verwachten.

Om de aard van dit concept verder duidelijk te maken, verwijs ik naar tabel 1.2 met de verschillende woorden die wij gebruiken om het begrip hulp aan te duiden. Wat hebben deze processen van helpen met elkaar gemeen? Is er een onderliggende culturele betekenis die zowel helpers als cliënten beter moeten begrijpen om de kwaliteit van de aangeboden, gegeven, gevraagde en ontvangen hulp te verbeteren? En de verschillende vormen van hulp die er bestaan – psychologische hulp, emotionele

Tabel 1.2 De vele woorden voor helpen

Assisteren	In staat stellen	Aanbieden
Bijstand verlenen	Uitleggen	Voorschrijven
Adviseren	Faciliteren	Aanbevelen
Verzorgen	Geven	Tonen
Katalyseren	Gidsen	Sturen
Coachen	Overhandigen	Leveren
Advies geven	Verbeteren	Ondersteunen
Begeleiden	Vormen	Leren
Iets voor iemand doen	Bijstaan	Vertellen

ondersteuning, informatievoorziening, diagnostische inzichten, adviezen en aanbevelingen – is het onderscheid wel nodig? In hoeverre zijn zij gelijk of verschillend?

Formele en informele hulp

In de routine van ons dagelijks leven is hulp de actie van een persoon die een andere persoon in staat stelt om een probleem op te lossen, om iets te bereiken of om iets gemakkelijker te maken. De persoon die wordt geholpen was wel of niet in staat om dat alleen te doen, maar de hulp impliceert dat de taak op een of andere manier is vergemakkelijkt, of in het uiterste geval, dat deze überhaupt is uitgevoerd (zoals wanneer we een drenkeling redden). Helpen is daardoor het proces dat ten grondslag ligt aan samenwerking, medewerking en vele andere vormen van altruïstisch gedrag. Ik schaar deze onder de categorie informele hulp. In alle culturen is deze vorm van hulp opgenomen en wordt als de basis gezien van een beschaafde samenleving. Vermoedelijk kent deze vorm van hulp een biologisch-genetische basis want we weten dat ook niet-menselijke soorten dit gedrag vertonen. Hulp bieden is onderdeel van wat wij manieren, regels en beschaafd gedrag noemen, waaronder ook ethisch en moreel verantwoord gedrag vallen. Een dergelijke vorm van helpen zien wij op een routinematige manier de hele dag om ons heen. Een verzoek om of aanbod van hulp kan niet worden genegeerd – en daar moet op een of andere manier op worden gereageerd want anders wordt de sociale structuur een aangetast en dat brengt de betrokkenen in verlegenheid.

Het volgende niveau van hulp kunnen wij omschrijven als semiformeel. Het gaat dan om technici of monteurs die wij inschakelen voor hulp bij problemen met onze huizen, auto's, computers en audiovisuele apparatuur. Hierbij willen wij dat de hulp iets weer werkend maakt. Wij zijn veel minder persoonlijk betrokken en betalen voor de geleverde dienst of informatie. Veel van onze meest frustrerende ervaringen, voor zowel klanten als helpers, worden opgedaan in dit domein vanwege onze verwachting dat de dingen eenvoudig in gebruik zijn, en onze geringe bereidwilligheid om nieuwe taken en routines aan te leren zoals die bijvoorbeeld nodig zijn bij computergebruik.

Formele hulp is nodig wanneer wij in een persoonlijke, emotionele of gezondheidscrisis zitten en medische, juridische of spirituele bijstand nodig hebben van een deskundige. Wij bezoeken artsen, advocaten,

priesters, adviseurs, maatschappelijk werkers, psychologen en psychiaters voor individuele hulp. Wanneer wij op het werk problemen met leiderschap hebben of met resultaten van de organisatie, roepen wij de hulp in van diverse soorten consultants. In deze gevallen komt de hulp van professionals en vindt er een formeel proces plaats waar contracten, tijdschema's en geld mee gemoeid zijn. De meeste analyses van helpen gaan over dit formele niveau, terwijl informele en semiformele hulp veel vaker voorkomen en het vaak ook veel grotere gevolgen heeft als de hulp niet effectief wordt gegeven of ontvangen.

In dit boek zullen wij bekijken of de hulp die in de meer formele situaties voorkomt anders is dan de dagelijkse informele en semiformele hulp. Waardoor zijn effectieve geschoolde en gecertificeerde helpers succesvol, en wat kunnen wij van hen leren om onze vaardigheden in minder formele situaties te verbeteren? Even relevant is de vraag wat een geschoolde helper kan leren van de dynamiek van informele en semiformele hulp.

Helpen is een sociaal proces

Bij helpen is altijd meer dan een persoon betrokken en daarom zal ik mij concentreren op hoe wij de *hulprelatie* kunnen beschouwen en definiëren. Deze focus leidt ons naar een discussie over welke zaken er bij *elke* relatie spelen en wat het inhoudt om een *goede* relatie te hebben; een waarin wij elkaar kunnen vertrouwen en openlijk met elkaar kunnen communiceren.

Alle relaties worden bepaald door sociale regels die ons vertellen hoe wij ons tot elkaar moeten verhouden opdat de sociale omgang prettig en productief is. Wij noemen dit ook wel goede manieren, tact of etiquette. Onder het oppervlak van uiterlijk gedrag liggen krachtige regels die moeten worden nageleefd wil een gemeenschap überhaupt kunnen functioneren. Sommige van deze regels zijn afhankelijk van de situatie, maar in elke cultuur zijn er universele regels die, wanneer deze worden geschonden, maken dat de persoon in kwestie wordt buitengesloten of geïsoleerd. Wanneer de regels worden overtreden, voelen wij ons beledigd, in verlegenheid gebracht of vragen we ons argwanend af of de relatie niet goed is. Het kan tot een gebrek aan vertrouwen of gekrenkte gevoelens leiden als de hulpvrager het gevoel heeft dat er geen hulp werd geboden of als de helper zich afgewezen of genegeerd voelde.

Hoewel helpen een relatie is, begint het proces van het aanbieden,

geven of ontvangen van semiformele of formele hulp doorgaans met een individueel initiatief. Wat we daarbij goed moeten begrijpen, is hoe het oorspronkelijke contact tussen de mogelijke helper en de mogelijke cliënt zich ontwikkelt tot een relatie waarin hulp tot stand komt. Iemand beslist om hulp te geven of aan te bieden, en die actie kan leiden tot een hulprelatie; of iemand vraagt om hulp, wat ook kan leiden tot een hulprelatie. Een teamleider brengt een aantal mensen samen en start een proces waarin relaties worden opgebouwd, wat leidt tot het wederzijds helpen van de teamleden. Een consultant helpt een manager bij het organiseren van verschillende bedrijfseenheden zodat deze elkaar kunnen helpen bij het realiseren van taken binnen de organisatie. Soms erkent een groep of gemeenschap dat collectieve hulp nodig is, maar er moet wel iemand zijn die deze behoefte uitspreekt naar de buitenwereld. Pas dan kan een relationeel hulpproces tot stand komen.

Het eerste waar men zich dan op moet richten is hoe persoonlijke initiatieven kunnen resulteren in een relatie. Als we de dynamiek van het opbouwen van een relatie doorgronden, kunnen we een veel effectievere hulprelatie ontwikkelen.

In de volgende hoofdstukken zullen we nader onderzoeken wat enkele van de meest elementaire regels zijn die relaties bepalen en hoe zij van toepassing zijn op hulprelaties. We zullen kijken naar de ongelijkheid en de ambiguïteit van de verschillende rollen in hulprelaties, de rollen die helpers kunnen aannemen als de relatie eenmaal evenwichtig en vertrouwd is, hoe zo'n relatie kan worden opgebouwd en hoe kan worden ingegrepen naarmate de relatie tussen de cliënt en de helper zich ontwikkelt.