

De relationele adviseur - de werkwijze

Servaas van Beekum

De schrijver dankt de deelnemers in de groep voor hun permissie om hun reflecties in dit verslag te gebruiken.



Korte inhoud

Organisatieadviseurs raken meer en meer geïnteresseerd in de zogenaamde 'relationele benadering'. Dit creëert nieuwe helderheden voor het werk en roept tevens vragen op, met name over de manier van werken. Het is mooi de principes van de benadering te onderkennen, maar hoe werkt het eigenlijk. Wat is de methodologie van de relationele benadering? Dit artikel exploreert de essentie van de relationele benadering en beschrijft een casestudy over het leren van de methode.

Toen transactionele analyse in de jaren 80 en 90 zijn psychoanalytische wortels herontdekte, betekende dat voor veel psychotherapeuten en consultants een soort van thuiskomen. Carlo Moiso (1985) bracht het concept overdracht terug in transactionele analyse en verdiende er terecht een EBMA (red: Eric Berne Memorial Award in Transactional Analysis) mee. De 'relationele benadering', die hieruit groeide, werd er één in de variëteit van benaderingen, die de rijkdom en verscheidenheid van hedendaagse transactionele analyse kenmerkt (van Beekum, 2006, 2007). Hargaden and Sills' boek (2002) dat eveneens een EBMA won, zette de relationele benadering op de landkaart van psychotherapie, met een uitgebreide beschrijving van verschillende types van overdracht. Cornell en Hargaden (2005) onderzochten de groei van de relationele traditie in transactionele analyse in brede zin en Van Beekum (2006, 2007) bracht de benadering onder de aandacht van organisatieadviseurs.

Overdracht en tegenoverdracht

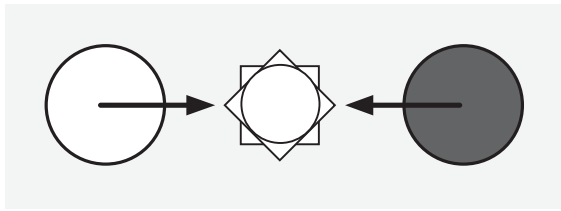
Iedere benadering in helpende beroepen, geeft met een verschillende lens en focus, aandacht aan de relatie tussen de partners in het werk: tussen supervisor, therapeut, trainer, consultant, coach

en hun klanten. Het specifieke van de relationele benadering is dat ze actief werkt met de onvermijdelijke en impliciete overdrachtdynamiek, zoals die voorkomt in de werkrelatie. Nogal wat transactioneel analisten stellen zich evenwel op als overdracht ontkenners, doorgaans vanuit een slecht geïnformeerde positie, aangewakkerd door de rebellie van Eric Berne en geïntrojecteerd door de eerste en tweede generatie van zijn volgelingen. Anti-psychoanalyse en als gevolg een negatieve houding ten opzichte van psychoanalytische concepten, werd als standaard in training gebracht. Bij gelegenheid kunnen we nog steeds een transactioneel analist horen zeggen: "*Overdracht? Dat heb ik niet in mijn groepen. Wij zijn allemaal grote mensen en in onze Volwassene*".

Het concept van een, twee en twee-en-een-half persoons psychologie is hier helpend. Dit concept verwijst naar Stephen Mitchell's baanbrekend denken over een relationele theorie, waarin hij een onderscheid maakt tussen een zelf-pool, een object-pool en een interactionele pool (Mitchell, 1988). Aan ieder van deze polen kunnen concepten worden gerelateerd, die samen de ontwikkeling van nieuwe theoretische integratie kenmerken.

Vanuit een expert model, waarin 'de dokter' het beste weet wat er aan de hand is, ligt de aandacht geheel op de patiënt en de juiste diagnose. De dokter, therapeut, adviseur zelf is geen deel van reflectie. Wanneer die erbij betrokken wordt, kan er over beide personen in de relatie gereflecteerd worden. Van één naar twee persoons psychologie. Deze verdeling loopt grotendeels parallel met de ontwikkeling van vroege psychoanalyse, gedragsbenadering en humanistische psychologie in de vorige eeuw.

In de zogenaamde twee-en-een-halve-persoons



Figuur 1 Co-Creatie van de relatie

psychologie wordt aandacht gegeven aan de extra dimensie die ontstaat vanaf het ogenblik dat het werk begint, namelijk de relatie tussen beide partijen. Samen creëren zij een unieke en gedeelde ruimte, die niet het exclusieve eigendom is van een van hen. Het is gezamenlijk gecreëerde werkelijkheid. *“There is a shared field, a common communicative home, which is mutually constructed”* (Parlet, 1991 in Summers and Tudor, 2000). Deze werkelijkheid kan geëxploreerd worden zowel door de adviseur als door de organisatie, maar het is de adviseur die er de aandacht op vestigt. In de relationele benadering richt deze exploratie zich op de diverse lagen van dynamiek, zoals ze bewust en onbewust tot leven komen in de relatie. Dit impliceert overdrachts- en tegenoverdrachtdynamieken. De subjectiviteit van de klant/organisatie en die van de adviseur ontmoeten elkaar, waarbij de adviseur de taak heeft deze subjectiviteit te benoemen.

De relationele adviseur observeert en draagt de complexiteit, maar neemt ook deel in de relationele wereld van de organisatie. Hij activeert en her-activeert de diverse aspecten van relaties zoals die in het proces met de klant voorkomen. De adviseur maakt zichzelf beschikbaar om beïnvloed of zelfs geraakt te zijn door de overdrachtrelaties van de kant van de klant. Tevens gebruikt hij zijn eigen tegenoverdrachtelijke reacties op wat er gebeurt, met het doel om de her-activeringen te begrijpen en betekenis te geven (van Beekum, 2006, 2007).

Dan brengt de adviseur delen van zijn interne wereld naar buiten in een interventie die erop gericht is betekenis te geven aan de wereld van de organisatie. Die interne wereld van de adviseur is doorgaans een complex van emoties, gedachten, associaties, dromen en fysieke reacties. De uitdaging voor de adviseur is het om steeds af te wegen of hij deze interne wereld bij zich houdt of ze naar buiten brengt. De subjectiviteit van

de adviseur kan aldus voor de organisatie een bron van informatie zijn, die naar believen wordt opgepakt of genegeerd, afhankelijk van de noden, verdedigingsmechanismen en wijze van denken in de organisatie.

Organisationele complexiteit en Parallel proces

Binnen het referentiekader van de psychotherapeut of de counselor worden de relationele dynamieken vaak geïndividualiseerd en gerelateerd aan de twee individuen en hun verbinding. Daarmee worden ze geïsoleerd van het bredere systeem waarbinnen de therapie plaats vindt. Eén-op-één psychotherapie is er meestal niet op gericht om breder systeemdenken te implementeren. Dit is geheel anders in werken met organisaties.

De organisatie als klant is vanaf de start een complexe multi-gelaagde eenheid. De CEO of the senior manager die de adviseur ontmoet in een intake interview, draagt een heel systeem met zich mee. Het is dat gehele systeem waarmee de adviseur een relatie aangaat. Wat er inhoudelijk ook in het eerste interview wordt opgehoest, de relationele dynamiek waarin de adviseur tegenoverdrachtelijk participeert, gaat over alle stakeholders en over alle niveaus in de organisatie als geheel. Hier ligt in de relationele benadering voor de adviseur het materiaal om mee te werken. In het creëren van relatie in het interview, is gezamenlijkheid centraal en de adviseur werkt van daaruit.

Wanneer we parallelle processen begrijpen, weten we dat het organisatiesysteem verbonden is met het adviseurssysteem en dit gaat de één-op-één relatie van het interview ver te boven. Als de adviseur erop gericht is om iets toe te voegen aan wat er in de organisatie aan de hand is, doet hij er goed aan zijn eigen complexiteit en multi-gelaagdheid in relatie met het klantsysteem te onderzoeken. Dit is het beste argument voor de adviseur om intake gesprekken, en de verwerking ervan, met een breder team aan te gaan.

Het concept parallel proces is geïntroduceerd in een artikel van Doermann (1976) en verder uitgewerkt door diverse auteurs (Kahn, 1979; Gediman & Wokenfield, 1980; Hawkins & Shohet, 1989). De bewuste en onbewuste dynamiek tussen leden en delen van het organisatiesysteem kan

worden ervaren in het adviseurssysteem. Deze parallelle dynamiek beweegt zich 'naar boven', dat wil zeggen het vloeit van het klantsysteem in het consulting systeem. Angsten en weerstanden onder de adviseurs, kunnen die van het klantsysteem spiegelen. Wanneer deze dynamiek niet goed wordt opgepakt en niet wordt bevat in de adviseursgroep, neemt de kans toe dat hij wordt geactiveerd in het klantsysteem. Om te begrijpen wat er aan de hand is in de organisatie, dient de adviseursgroep te werken aan de interne issues die tussen henzelf opkomen terwijl ze reflecteren over de organisatie. Wanneer de adviseursgroep werkt met de symboliek van hun eigen dynamiek als spiegel voor de organisatie, beweegt zich het parallelle proces 'naar beneden', dat wil zeggen het produceert draagkracht voor de organisatie om aan het werk te gaan.

Bion, in een van zijn reflecties over groepstherapie, stelt dat "...many interpretations, and among them the most important, have to be made on the strengths of the analyst's own emotional reactions" (Bion, 1961, p.148). Wanneer adviseurs de capaciteit hebben om niet alleen te werken met observeerbare feiten, maar ook met hun eigen emotionele, subjectieve en tegenoverdrachtelijke reacties, dan kunnen zij interventies vinden die de kern raken van wat er in de organisatie aan de hand is.

De werkwijze: een leer project

Dit is in feite een gevalpresentatie van een workshop model, waarin een live-situatie met een klant werd gebruikt om trainees in staat te stellen... "*om gelaagde relationele dynamiek in een live-adviesrelatie te exploreren en er relationeel dynamisch mee te werken, uit ervaring in het hier en nu, met het doel dit in een advies te verwerken en daaruit te leren voor de toekomst.*"

Projectplan

Een tweedaagse niet-residentiele workshop werd gehouden in 2008 en opnieuw in het najaar van 2010 in Arnhem, Nederland. De workshop werd gesponsord door P.R.O Consult. In beide situaties werkte ik nauw samen met Joost Levy, directeur van P.R.O Consult. Ik droeg de verantwoordelijkheid voor de gehele tweedaagse en wij droegen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het

praktijkdeel van de workshop in staf-rollen als directeur en co-directeur. Aangezien het een nogal specialistische workshop betrof, waren wij beide keren blij met een selecte kleine groep van zes gemotiveerde deelnemers, allen ervaren adviseurs rond de 40-50, met uitgebreide opleidingsachtergrond, enkelen met een certificaat als transactioneel analyst (CTA).

De workshops waren gepland volgens het schema hierboven in zes stappen. Wat volgt is een beschrijving van elk van deze stappen met inhoudelijke voorbeelden uit de workshop in 2010.

1 Theorie

Centraal in de theorie was het concept van het gezamenlijk creëren (de co-creatie) van de relatie. Omdat alle studenten een opleiding in transactionele analyse voltooid hadden, discussieerden we de analytische wortels van transactionele analyse en verschil en overlap tussen transactionele analyse en psychoanalyse. Bovendien reflecteerden we de concepten over bewust, voor-bewust en onbewust groepsproces, met de metaforische hulp van de ijsberg. Deze theorie is beschreven in een eerder artikel (Van Beekum, 2006, 2007)

Als warming up oefening werkten de trainees met het 'distillatie proces'. Dit is een relationeel methodologische proces, benoemd door Elana Leigh (2008). Deze oefening zet de trainees op het spoor om eerst hun bewustzijn van stimuli en werkelijkheid in het hier en nu te vergroten en er vervolgens laag voor laag vanaf te halen om aldus met een steeds dieper niveau van persoonlijke en scriptgebonden stimuli in contact te komen, met het doel de eigen overdrachtsrelatie met de wereld van de ander te begrijpen. In de methode van werken wordt daarmee de eigen hier en nu waarneming van zelf en ander, bewust ingezet om de klant te helpen met zijn vraagstuk.

2 Het Constitueren van een Adviesbureau

Als workshopleiders informeerden we de trainees over de hoofdlijnen en doel van het project. In opzet eigenlijk een alledaagse opdracht: interview een klant en breng later advies uit. De trainees moesten zichzelf als een tijdelijk adviesbureau constitueren. Ze moesten hun onderlinge overeenkomsten en verschillen uitzoeken, een identiteit als bureau vinden en besluiten nemen over verschillende rollen voor het interview met de

Taak en doelen	Tijd	Stappen
...om gelaagde relationele dynamiek in een live-adviesrelatie te exploreren en er relationeel dynamisch mee te werken, uit ervaring in het hier en nu, met het doel dit in een advies te verwerken en daaruit te leren voor de toekomst	Dag 1 9.30 - 11.30	Startoefening en theorie aanbod door de staf.
	11.30 - 13.00	Oprichten van het adviesbureau; voorbereiden van het interview met de cliënt; mogelijke consulten vanuit de consulting staf: de workshopleiders.
	14.00 - 15.30	Het adviesbureau interviewt de klant.
	15.30 - 17.00	Het verwerken en onderzoeken van het interview en dit zo veel mogelijk te verbinden met de overdrachtdynamiek in het adviesbureau en de dynamiek met de workshopleiders. Dit met als doel het advies voor de klant te ontwikkelen.
	Dag 2 9.30 - 13.00	
	14.00 - 15.30	Het geven van advies aan de klant.
	15.30 - 17.00	Evaluatie

klant twee uur later. Wij gaven minimale informatie over de klant (naam, leeftijd, type organisatie en welke rol de persoon had in die organisatie). We gaven het bureau ook de verzekering dat de klant een vraag over zijn bedrijf zou meebrengen. Een van de deelnemers reflecteert achteraf over dit proces: *“zonder de leiding van de begeleiders, ontstond een proces van groepsdynamica. In het zoeken naar elkaar, naar intimiteit en nabijheid, ontdekten we dat we zaken vermeden en probeerden daar lering uit te trekken.”*

Als workshopleiders hadden we met de groep gecontracteerd dat we met ons eigen proces, ervaring en observaties in het hier en nu aanwezig zouden zijn, zij het op afstand. En dat we hypothesen over het werk zouden creëren, die we ongevraagd aan het bureau zouden aanbieden. Ons contract hield ook in dat we beschikbaar waren om als consultants door het bureau gebruikt te worden en dat we bij gelegenheid het bureau zouden bezoeken om hun proces te observeren. We waren fysiek geïsoleerd van het bureau, gescheiden door een muur waar harde geluiden doorheen kwamen. We ontdekten dat toen gestamp van een ‘energie-oefening’ in het bureau ons bereikte. Het geluidsniveau was het hoogst op momenten dat de angst in het bureau voor de taak toenam. Angsten die het bureau bezig hielden waren over hun eigen proces, hun onderlinge verschillen, hoe rollen

te verdelen, angst voor conflict onderling. Een deelnemer noteert: *“De workshopleiders hielpen ons desgevraagd bij dit proces door hun eigen waarneming en hypothesen over ons proces te delen. Hierbij stelden we ons telkens de vraag of datgene wat er in ons proces plaatsvond, in meer of mindere mate representatief was voor wat er bij en met de cliënt gebeurt.”*

Als workshopleiders hielden wij ons met onze eigen gevoelens bezig die ook op het continuüm van angst en opwinding geplaatst konden worden: wat als de klant besluit niet op te komen dagen, of als hij geen interessante vraag heeft voor ‘onze’ trainees. Welke issues zouden er opkomen tussen het bureau en ons en, niet onbelangrijk, welke verschillen onder onszelf zouden ook op kunnen komen. Deze verschillen zouden ook zijn effect kunnen hebben op het adviesbureau. Werkend met onze eigen overdrachten en met informatie uit een observatie van 5 minuten in het bureau, kwam er een interessant verschil naar voren over de snelheid waarmee we onze indrukken en hypothesen met het bureau zouden delen. Ons zoeken naar onze eigen verschillen en rollen, spiegelde het proces in het bureau. Bij het verdelen van rollen voor het interview struikelde de leden van het bureau over verschillen tussen relaxte en opgewonden mensen, man- vrouwrollen en wat ze zelf noemden een ‘milde competitie onderling’. Wij hypothetiseerden dat het bureau zó bezig was

met zichzelf, dat ze niet meer konden reflecteren over hoe zij als consultants de optimale condities voor het interview zouden kunnen scheppen. We vroegen ons tevens af of deze dynamiek zijn schaduw vooruit wierp over de dynamiek in de organisatie van de klant.

3 Het Interview

De klant arriveerde voor het interview en werd door het bureau verwelkomd. Zij hadden gekozen voor een structuur met twee interviewers, twee observatoren in de hoek van de kamer en twee anderen die buiten de kamer op de gang bleven, overgeleverd aan hun proces van niet weten. Een deelnemer die op de gang bleef reflecteerde: *“Ik was verbaasd. Ik merkte dat ik heel veel van wat er gebeurde in het interview, feilloos registreerde. Ik verstond af en toe een woord. Soms een deel van een zin en soms gelach. Wat ik vooral voelde, in het hier en nu, was een scala aan emoties, die lang niet allemaal van mij waren. Een aantal van die emoties en energie kwam vanuit het gesprek.”*

De workshopleiders waren niet bij het interview aanwezig en eveneens overgeleverd aan hun eigen ervaringen, observaties en hypotheses.

4 De Verwerking

In dit deel van het proces brachten de zes leden van het bureau hun indrukken van het interview samen. Inhoudelijke aspecten, door de klant genoemd, werden gerelateerd aan reacties en emoties die door de verschillende bureauleden tijdens het interview werden ervaren. Deelnemer: *“Later bleek dat op een bepaald moment dat ik een steek aan hoofdpijn voelde, dat er iets pittigs gebeurde in het gesprek. Ik voelde soms verdriet, eenzaamheid en dat bleek exact te kloppen met wat er op dat moment aan thema's besproken werd. Zo bleek dat mijn waarneming van emoties, gevoeld in het hier en nu daar op de gang, gerelateerd waren aan het proces dat zich afspeelde tijdens het interview aan de andere kant van de deur.”*

Enkele thema's die tijdens deze fase in het verwerkingsproces van het bureau opkwamen waren:

- de ervaring om actief of reactief te denken;
- de ervaring dat het bureau niet optimaal gebruik maakte van de mogelijkheid om reflecties te krijgen van de workshopleiders-consultants; dat zij zich meer en meer van hen isoleerde;
- het werken met de verschillen in overdrachtelijke reacties tussen de leden van het bureau;

- de uitdaging om innovatief te zijn en risico's te nemen;
- de angst om anderen dichtbij het eigen denken te laten, gedachten voor zichzelf te houden;
- de angst om je hoofd boven het maaiveld te steken;
- de fysieke ervaring van kou of warmte in verschillende delen van het interview;
- de angst om dingen te benoemen;
- het spiegelen van de manier van praten van de klant.

Al deze thema's, ontstonden vanuit het interview en vonden hun weg in het reflectieproces van het bureau. Ieder van de zes bureauleden bracht de eigen ervaringen, gedachten en gevoelens in en collectief werkte men met de relationele dynamieken die in dit proces opkwamen. Deelnemer: *“Je laat die lastige stukken niet liggen omdat ze zo lastig zijn, maar je neemt ze waar en onderzoekt ze omdat het van belang is voor de vraag van de klant”*. En dit alles volgens het principe dat de bureauleden onderzochten wat ze waarnamen om daarin uit te zoeken wat van die waarneming vooral iets zei over henzelf, over persoonlijke scriptgebonden hang ups bijvoorbeeld of over de eigen onbewuste dynamiek van het bureau en wat van die waarneming iets zei over de klant. Zo werden hypothesen geboren over wat er in de eigen organisatie aan de hand was. Deelnemer: *“We startten... met een evaluatie van het interview. Vervolgens gingen we verder werken als groep, door te werken aan onze thema's als groep en dit te vertalen naar wat er mogelijk speelde in de situatie van de cliënt. Werkend met dit bewustzijn, onderzochten we onze thema's en probeerden we daar constructief werk mee te verrichten. Deze thema's vertaalden we naar de thema's van de cliënt. Zo bouwden we aan onze basis voor een advies”*.

Interessant was dat het bureau in deze fase de workshopleiders als externe steun nauwelijks gebruikte, wat ook door henzelf begrepen werd als een parallel proces met de klant die moeite had met het zoeken van steun. Het bureau werkte evenwel met de hypothesen die de workshopleiders hen desalniettemin ongevraagd aanboden.

5 De Presentatie aan de Klant

De presentatie aan de klant vond plaats met alle leden van het adviesbureau plus de workshopleiders in de ruimte, meeluisterend naar de wijze waarop het bureau besloten had de presentatie te

doen. Het bureau had dermate intensief met hun eigen reflecties gewerkt dat een open ‘procesadvies’ het resultaat werd: de klant werd uitgenodigd mee te denken met de vele hypothesen die de verwerkingsfase had opgeleverd. Dat gesprek werd geleid door de twee leden van het bureau die tijdens het interview buiten gebleven waren, een krachtige boodschap dat hier een bureau als geheel in de reflecties zichtbaar werd. Als eerste werd de procesverwerking door het bureau als methode aan de klant uitgelegd: “*We werken met wat we merken, zelfs nu in dit gesprek. We hoeven niet te precies te weten waar we uitkomen om toch een goed advies op te bouwen.*” Vervolgens werden de diverse gebieden die in de verwerkingsfase werden geëxploreerd aan de klant voorgelegd, zo mogelijk gerelateerd aan observaties en vragen uit het interview en steeds met de vraag aan het eind wat de klant hierin herkende voor zichzelf en zijn organisatie. Als gevolg ontstond er een boeiend gesprek, waarin de klant veel thema’s die hem aangeboden werden herkende en oppakte, soms uitmondend in een gedachte over een vervolgstap. Deelnemer: “*In dit gesprek konden we de cliënt helpen naar een hogere staat van bewustzijn over zijn interne processen. We deden dit door in het hier en nu te werken met wat er speelde, welke vragen de cliënt had en door terug te grijpen naar wat wij als groep hadden doorgemaakt in het proces dat we doorliepen. In het gesprek konden*

we heel mooi benoemen wat wij ter plekke ervoeren om daarop vervolgens samen met de cliënt te reflecteren. De cliënt ging naar huis met een aantal leerpunten waar hij mee aan de slag kon. Of hij dat gaat doen, is een keus die hij uiteindelijk zelf maakt.”

6 Evaluatie

De klant was weer vertrokken en het bureau kreeg tijd om zich te ontmantelen, om hun proces te evalueren, onafgebroken zaken te benoemen en vervolgens af te sluiten. Daarna volgde een slot evaluatie met de workshopleiders. Er was veel geleerd. Hier volgen enkele reflecties van de deelnemers na afloop:

- “*Het proces dat we als groep meemaakten, had een relatie met het proces dat zich afspeelde bij de cliënt en zijn organisatie*”.
- “*Mijn eigen bewustzijn over de kracht van de parallelle processen groeide enorm*”.
- “*Deze benaderingswijze is zo krachtig om te gebruiken. Ik ben er van onder de indruk geraakt. Ik heb zelf ook ervaren dat ik veel meer kan dan ik dacht*”.
- “*De workshop gaf me permissie om waar te nemen wat ik waarneem en te voelen wat ik voel. Als ik check wat ik meen waar te nemen kan ik de klant verder helpen (en mijzelf serieus nemen)*”.
- “*Ik concludeer dat - wil ik echt klanten helpen op een fundamenteel niveau - ik me wel móet begeven in de onderstroom.*”.

Geraadpleegde literatuur

Bion, W. *Experiences in Groups*, New York Basic Books, 1961.

Cornell, F. & Hargaden, H. *From Transactions to Relations, the Emergence of a Relational Tradition in Transactional Analysis*, Hawthorne, Haddon Press, 2005.

Doehrmann M. Parallel process in supervision and psychotherapy. *Bulletin of the Menninger clinic* 1976; 40(1):9-104.

Gediman, H. & Wolkenfield, F. The parallelism phenomenon in psychoanalysis and supervision: its reconsideration as a triadic system. *Psychoanalytic Quarterly* 1980; 49:234-255

Hargaden, H. & Sills, C. *Transactional Analysis, a relational perspective*, London Brunner/Routledge, 2002.

Hawkins, P. & Shohet, R. *Supervision in the Helping Professions*. Buckingham: Open University Press, 1989.

Kahn, E. The Parallel Process in Social work, Treatment and Supervision. *Journal of Contemporary Social work* 1979; p520-528

Leigh, E. *The Distillation Process*, a non published working paper of the Australian Centre for Integrative Studies (ACIS); www.acissydney.com.au, 2008.

Mitchell, S. *Relational Concepts in Psychoanalysis*. Cambridge MA, Harvard University Press, 1988.

Moiso, C. Ego States and Transference. *Transactional Analysis Journal* 1985; 15:194-201.

Odendaal, P. Workshopverslag op zijn blog: <http://goo.gl/fb/G8dxe>, 2010.

Parlet, M. Reflections on Field Theory. *Britisch Gestalt Journal* 1991; 1:69-81

Summers, G. & Tudor, K. Co-creative transactional analysis. *Transactional Analysis Journal* 2000; 30:23-40

Van Beekum, S. The Relational Consultant. *Transactional Analysis Journal* 2006; 36:318-329. Ook: *De Relationale Adviseur* in Strook, magazine van de NVTA, 2007.