

11.7-1.

Ontwikkelen van zelfsturend gedrag

De zelfkonfrontatiemethode (ZKM) bij functioneringsvragen, loopbaanbegeleiding en managementontwikkeling

Drs. E.J.P. van Loon, mw. dr. M.F. Poulie & mw. R.J. Bos

11.7 LEREN VAN INDIVIDUËN/
LOOPRAANBEGELEIDING

Inhoud

1	Inleiding	11.7-1.03
2	Waarderingstheorie en zelfkonfrontatiemethode	11.7-1.03
3	Sturing door zelfinzicht	11.7-1.04
4	Niveaus waarop medewerkers een beroep doen op de adviseur	11.7-1.07
5	De ZKM stap voor stap	11.7-1.09
5.1	Zelfonderzoek: het eigen verhaal, in dialoog vormgegeven	11.7-1.09
5.2	Weergeven van gevoelens	11.7-1.10
5.3	Analysegesprek: plannen voor actie	11.7-1.11
5.4	Vervolggesprekken: in beweging, actiepunten uitwerken en toetsen	11.7-1.12
6	Van lerende individuen naar een lerende organisatie: samengaan van zelfsturing, teamsturing en aansturing op organisatieniveau	11.7-1.13
6.1	De ZKM binnen de organisatie	11.7-1.13
6.2	Indicaties	11.7-1.17
6.3	Randvoorwaarden	11.7-1.17
6.4	Verwachte resultaten	11.7-1.17
	Literatuur	11.7-1.18

Auteurs:

De auteurs werken als zelfstandig adviseurs binnen bedrijven en met individuele cliënten. Drs E. van Loon (ZKM®-consultant) en mw. R. Bos vanuit hun bureau te Malden, mw. dr. M. Poulie (ZKM®-consultant) vanuit Reflection & Action te Nijmegen.

1 Inleiding

Ontwikkelen van zelfsturend gedrag via de Zelfkonfrontatiemethode (ZKM) betekent antwoorden vinden op vragen die in een organisatie leven. Op individueel niveau zijn dat functionerings- en loopbaanvragen, op organisatieniveau kunnen dat vragen zijn op het gebied van visie-ontwikkeling, management development, flexibiliteit, mobiliteit en klantgerichtheid. Centraal in deze benadering staat het raakpunt tussen de medewerker en de organisatie. Op dat raakvlak wordt de motivatie van de medewerker en de cultuur van de organisatie zichtbaar en meetbaar. Kenmerkend voor het werken met de ZKM is dat concreet hanteerbare aanknopingspunten naar boven komen, die zowel op individueel niveau, als op team- en directieniveau direct in actiepunten kunnen worden vertaald. De betrokkenen worden aangezet tot doelgericht handelen vanuit een breedgedragen visie. Zo worden belangrijke ingrediënten voor een lerende organisatie bijeengebracht: zelfrespect, intrinsieke motivatie en betrokkenheid op de organisatie bij de medewerker; inzicht in processen en aandachtsvelden bij personeelszaken; visie-ontwikkeling en gerichte aansturing binnen de directie. De belangen van de medewerker en die van de organisatie kunnen beter op elkaar afgestemd worden om het gemeenschappelijke doel van de organisatie te realiseren.

Doel van deze bijdrage is te laten zien, hoe men via de ZKM

- inzicht kan krijgen in de motivatie van de medewerker;
- de medewerker instrumenten in handen kan geven om zelf sturend op te treden bij functionerings-, management- en loopbaanvraagstukken;
- een relatie kan leggen tussen de missie van de organisatie en de concrete ontwikkeling van de medewerkers in de organisatie.

2 Waarderingstheorie en zelfkonfrontatiemethode

In zijn theorievorming rondom het zelf sluit Hermans (1991, 1993, 1995) aan op een van de meest recente ontwikkelingen op dit onderzoeksgebied binnen de psychologie: *de narratieve, verhalende benadering van het zelf*. In het verhaal, dat iemand kan vertellen over zijn leven - en als onderdeel daarvan zijn werkleven - plaatst hij* specifieke gebeurtenissen, handelingen en intenties in een bepaalde context. In de waarderingstheorie staat dit zelfverhaal, dat de persoon vertelt over zijn verleden, heden en toekomst centraal.

De ZKM is een methode om de theoretische uitgangspunten van de waarderingstheorie in de praktijk te brengen. Het is een procedure van zelfonderzoek, waarbij iemand samen met een consultant *waardegebieden of kernzinnen* (verder te noemen kernzinnen) formuleert, die belangrijk voor hem zijn. Daarbij komen zijn eigen functioneren, zijn loopbaan, de organisatie en zijn privé-leven ter sprake.

Een paar voorbeelden:

- 'Ik voel me dikwijls klem zitten tussen de directie en mijn medewerkers. Vooral als ik beleidsbeslissingen moet doorvoeren, waartegen verzet is, word ik gespannen.'

* Overal waar in de tekst 'hij' staat, kan ook zij gelezen worden, tenzij uit de context blijkt dat de mannelijke vorm bedoeld wordt.

- 'In de sportvereniging heb ik de hele sponsoring op poten gezet. Daar ben ik erg trots op.'
- 'Ik heb een hekel aan mensen die aan anderen hun eisen opleggen.'
- 'Ik geniet van mijn werk, op momenten dat ik zinvol kan samenwerken met collega's en zie dat dit ten goede komt aan het produkt van ons team.'
- 'Het was voor mij een opluchting te merken dat ik toch weer met mijn collega X kon samenwerken, hoewel we een behoorlijke aanvaring hadden gehad over de informatievoorziening binnen onze afdeling.'

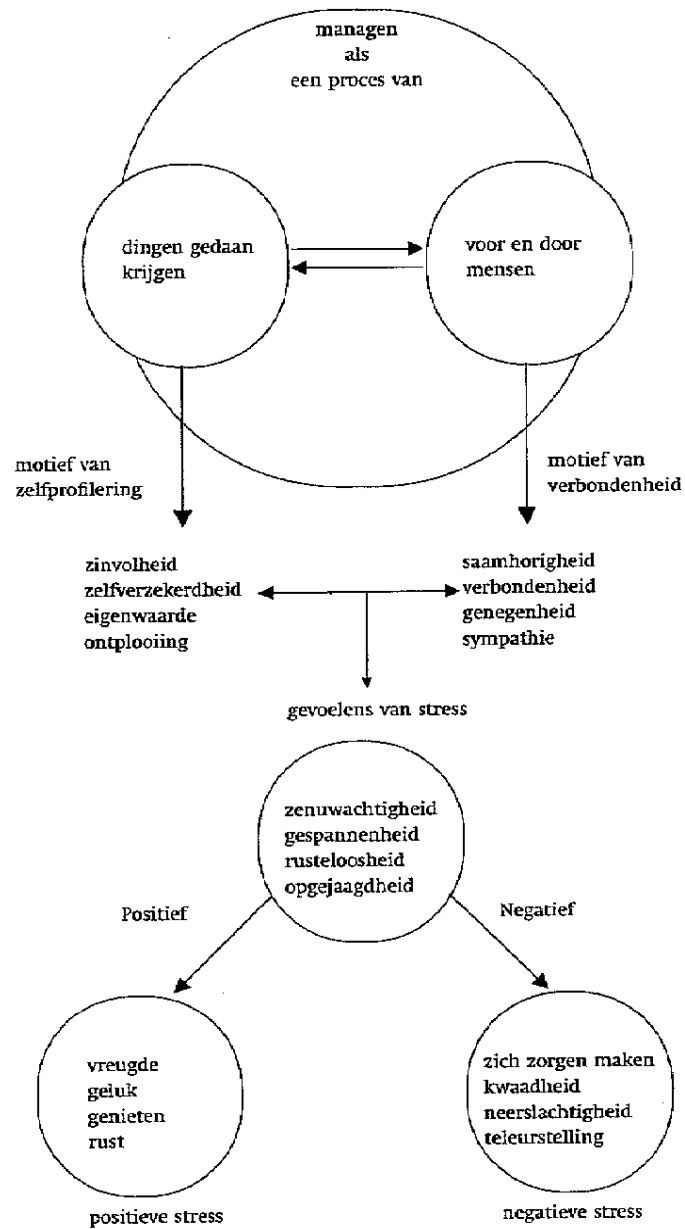
Een verzameling van dergelijke kernzinnen vormt samen een geordend waarderingsysteem, waarin de ene uitspraak meer invloed heeft dan de andere. Samen met een consultant vindt een proces van reflectie plaats, waarin de persoonlijke opvattingen over werk en organisatie in kaart worden gebracht en geordend ten opzichte van elkaar. Na systematische analyse door de consultant, wordt de medewerker uitgenodigd de verkregen informatie te interpreteren en zelfstandig doelgericht actie te ondernemen.

3 Sturing door zelfinzicht

Het motivatiemodel dat ten grondslag ligt aan theorie en methode gaat uit van twee complementaire basismotieven of drijfveren, die samengaan, maar ook op gespannen voet kunnen staan. In het streven naar *zelfprofilering* tracht de medewerker zijn eigen positie te versterken, invloed op de omgeving uit te oefenen, zijn autonomie te behouden of vergroten, en de eigen capaciteiten te manifesteren en te ontwikkelen. In het streven naar *verbondenheid* verlangt de medewerker bij het grotere geheel van de organisatie te behoren, iets gemeenschappelijks te voelen met de andere mensen binnen het bedrijf en zich verbonden te voelen met de missie van de organisatie. Terwijl in het motief van *zelfprofilering* het eigenbelang van de medewerker zelf voorop staat, domineert in het motief van *verbondenheid* de andere persoon. Juist deel uit te maken van een groter geheel is hier de drijfveer.

Het proces van sturing, zowel zelfsturing als aansturing van anderen, kan beschreven worden in termen van deze twee basismotieven: als een motivatieproces, waarbij iemand tracht een bepaald doel te realiseren voor zichzelf (*zelfprofilering*), de afdeling of de organisatie (*verbondenheid*). Kor, Wijnen en Weggeman beschrijven managen als: 'dingen gedaan krijgen voor en door mensen' (1991, p. 72). In figuur 1 worden de basismotieven vertaald naar het aldus beschreven proces van managen.

11.7-1. Ontwikkelen van zelfsturend gedrag



Figuur 1: Managen als 'dingen gedaan krijgen voor en door mensen', uitgewerkt volgens de basismotieven en gevoelens

De beide motieven in figuur 1 worden operationeel gemaakt door ze aan te bieden in de vorm van gevoelens, die typerend zijn voor het desbetreffende motief. Bij elke kernzin, waarmee de persoon zichzelf binnen zijn loopbaan en functie typeert, gaat hij aan de hand van een lijst met 20 gevoelens na, in hoe-

11.7 LEREN VAN INDIVIDUEN,
 LOOPBAANBEGELEIDING

verre dít gevoel bij déze kernzin past (zie figuur 2). In deze lijst zijn telkens vier gevoelens opgenomen voor zelfprofilering (Z), voor verbondenheid/betrokkenheid (A), voor stress (S), voor positieve (P) en negatieve (N) gevoelens.*

1 vreugde	P
2 zinvolheid	Z
3 saamhorigheid	A
4 zenuwachtigheid	S
5 zich zorgen maken	N
6 geluk	P
7 verbondenheid	A
8 gespannenheid	S
9 zelfverzekerdheid	Z
10 kwaadheid	N
11 genieten	P
12 rusteloosheid	S
13 neerslachtigheid	N
14 eigenwaarde	Z
15 genegeheid	A
16 rust	P
17 ontplooiing	Z
18 sympathie	A
19 opgejaagdheid	S
20 teleurstelling	N

betekenis van de afkortingen: P = positief
 Z = zelfprofilering
 A = betrokkenheid/verbondenheid
 N = negatief
 S = stress

Figuur 2: Lijst van 20 gevoelens, gebruikt bij de ZKM

De medewerker geeft de sterkte van zijn gevoelens bij elke kernzin weer op een scoringsformulier aan de hand van een schaal van 0 tot en met 5. Een computeranalyse maakt bij elke kernzin een motivatieprofiel zichtbaar, bestaande uit een verhouding van zelfprofilering en betrokkenheid in combinatie met positieve of negatieve stress. Zo ontstaat naast de ordening op inhoud (alle kernzinnen samen) ook een ordening op motivatie-niveau (alle gevoelens samen). Voor doeltreffend en efficiënt sturen is het wenselijk dat beide motieven - zelfprofilering en verbondenheid - in voldoende mate en evenwichtig hun aandeel hebben in dit proces. Tevens wordt door de mate van positieve en/of negatieve stress voor de medewerker duidelijk waar aandachtspunten binnen loopbaan of functioneren liggen.

* De procedure kan uitgebreid worden door ook te scoren op een lijst van gedragingen. Dit aspect wordt niet verder besproken.

Een dertigjarige midden-manager in een non-profit organisatie (gezondheidszorg) benadert een ZKM-consultant met de vraagstelling: 'Ik word verscheurd door de onzekerheid of ik mij vakinhoudelijk of in de richting van management verder moet ontwikkelen. Ik heb op dit moment het idee dat ik noch het een, mijn eigenlijke werk, noch het andere, leiding geven, goed doe.'

Op basis van een onderzoek met de ZKM is door de consultant een analyse van zijn motivatiepatroon gemaakt. Dit brengt een aantal elementen bij elkaar, die aan de persoon worden voorgelegd ter interpretatie van de eigen situatie. De volgende drie kernzinnen worden naast elkaar bekeken:

- 'ik functioneer niet goed in mijn werk, omdat ik door de tweedeling in mijn functie beide delen niet optimaal kan uitvoeren';
- 'ik heb er moeite mee mijn voormalige collega's te corrigeren in hun gedrag';
- 'vakinhoudelijk ben ik een goede verpleegkundige, die graag met mensen werkt en daarin kom ik goed tot mijn recht.'

Resultaat van het door de persoon zelf uitgevoerd interpretatieproces is, dat hem duidelijk wordt, dat hij door een niet expliciet geformuleerde uitbreiding van zijn functie-omschrijving gedwongen werd medewerkers te beoordelen, hetgeen voor hem veel stress opleverde. Niet alleen vanwege het inter-persoonlijke element, maar ook omdat het niet strookte met zijn taakopvatting als verpleegkundige. Resultaat van het loopbaangesprek is dat de man contact opneemt met zijn superieur met als doel ervoor te zorgen weer in zijn oude functie terug te kunnen keren. Daar voelt hij zich goed, en het ambitieniveau om zich als leidinggevende te profileren binnen zijn afdeling blijkt te ontbreken.

Case 1: Gemotiveerd kiezen in je loopbaan*

4 Niveaus waarop medewerkers een beroep doen op de adviseur

We onderscheiden drie niveaus in het toepassen van de ZKM op functionele en loopbaanvragen:

- Functioneel en operationeel niveau

De medewerker heeft vragen met betrekking tot concrete functionele handelingen, die binnen de context van de functie in het bedrijf moeten worden uitgevoerd.

Voorbeelden van functioneringsthema's:

- deskundigheidsbevordering bij zichzelf en/of de medewerkers;
- stijl van leidinggeven afstemmen op de individuele medewerker;
- delegeren en systematisch feedback geven over het gedelegeerde (tijdsplanning, kleine/grote opdrachten, structureren, positieve en negatieve feedback geven);
- omgaan met stress en hoge werkdruk;
- leren doelbewust feedback te vragen aan anderen;
- omgaan met conflicten en negatieve feedback.

- Loopbaanniveau

De medewerker heeft vragen met betrekking tot zijn/haar eigen loopbaan en carrièreplanning binnen of buiten het bedrijf. De drijfveren en ambities van de medewerker worden verhelderd in het perspectief van een keuzeprocess: wat

* De gegevens van de casussen zijn geheel geanonimiseerd. Dit geldt zowel voor de individuele gevallen als de organisaties.

wil ik, wat zijn mogelijke toekomstperspectieven, hoe kom ik tot een keuze en hoe kan ik mijn keuze realiseren?

Voorbeelden van loopbaantheema's:

- verhelderen van eigen ambities door observatie en zelfonderzoek;
- heldere analyse maken van sterke en zwakke kanten in het huidige werk;
- doelbewust visie ontwikkelen op de inhoud van het werk;
- uitwerken van verschillende opties binnen de eigen loopbaan;
- zich committeren aan een gemaakte keuze.

- *Zingeving- en persoonlijkheidsniveau*

De medewerker stelt een vraag aan de adviseur, die het functionele- en het loopbaanniveau overstijgt, en vraagt om begeleiding op zingevingniveau. Meestal is de uitgangsvraag: Wat is de zin van alles wat ik doe? Het niet weten van het antwoord op deze vraag heeft een negatieve invloed op het functioneren en het welbevinden binnen en buiten de organisatie. Vaak zijn privé-situatie en werk hier sterk met elkaar verbonden.

Voorbeelden van persoonlijke zingevingsthema's:

- altijd conflicten hebben op het werk;
- stelselmatig last hebben van minderwaardigheidsgevoelens;
- opgebrand zijn door voortdurende stress;
- niet meer kunnen ervaren van de zin van het werk;
- het ervaren van een disbalans tussen privé-situatie en werk;
- privé-problemen.

Een manager van midden veertig, werkzaam binnen een technisch ontwerp bureau, geeft leiding aan een afdeling met twaalf hoog-opgeleide professionals. Zij raadpleegt een consultant met de vraag: 'Een van de medewerkers van mijn afdeling, verantwoordelijk voor het informatiemanagement, onttrekt zich stelselmatig aan mijn leiding. Frequente botsingen zijn het gevolg en de sfeer op de afdeling verslechtert. Hoe kan ik mijn stijl van leidinggeven efficiënter maken?'

In het interview ontdekt de vrouw zelf al een aantal knelpunten in haar functioneren: ze profileert zich op krampachtige wijze in haar leidinggevende positie, met name tegenover de betrokken medewerker, ze voelt zich inhoudelijk niet goed thuis op het gebied van informatiemanagement, en heeft het gevoel bewust gepasseerd te worden door deze medewerker.

Gegeven deze knelpunten, het relatief lage niveau van zelfprofilering, en de hoogte van het stressniveau, wordt in onderling overleg besloten dat de betrokkene gaat proberen adequater te reageren op dreigende conflicten of meningsverschillen. Ze registreert voor zichzelf situaties waarin zij zich bedreigd voelt en hoe zij daarin reageert. Tevens houdt ze notitie van de punten waaraan ze zich ergert bij medewerkers in het algemeen, de betrokken medewerker in het bijzonder.

Na drie weken rapporteert de vrouw, dat ze een grote gelijkenis heeft waargenomen tussen zichzelf en deze medewerker: ze proberen beiden hun territorium van bevoegdheden angstvallig te bewaken. Afsproken wordt om in de erop volgende periode de betrokken medewerker systematisch de verantwoordelijkheid te geven voor een welomschreven gebied binnen de informatievoorziening (de interne voorlichting). Daarbinnen laat ze de man vrij, daarbuiten stuurt ze directief en houdt de leiding aan zichzelf.

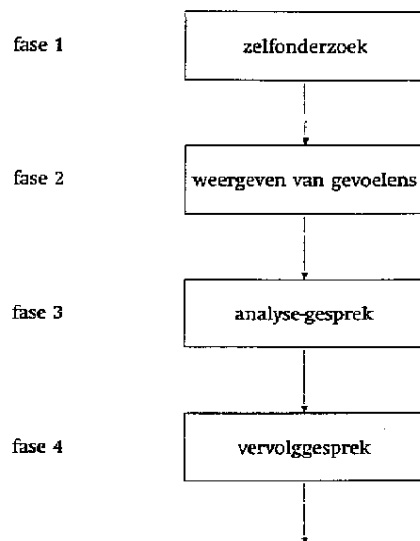
Na twee maanden zijn de aanvaringen verminderd en is de sfeer binnen de afdeling verbeterd. De vrouw ontdekte de relatie tussen haar eigen achterdocht en de pogingen van deze medewerker om te ontsnappen aan haar invloedssfeer. Bovendien heeft ze gemerkt dat vasthouden aan specifieke, zich vooraf voorgenomen punten, leidt tot meer zelfvertrouwen en minder behoefte anderen te controleren. Na een half jaar blijkt de mate van welbevinden weer tot een gewenst niveau te zijn gestegen.

Case 2: *Leidinggeven aan een onwillige medewerker*

Voor het goed functioneren van de consultant is het belangrijk dat hij zich ervan bewust is, dat een functionerings- of loopbaanvraag soms een maskering kan zijn voor een dieper liggende vraag. De adviseur moet zijn eigen capaciteiten en grenzen kennen in relatie tot de vraag en - indien nodig - doorverwijzen naar meer therapeutisch geschoolde deskundigen zoals bedrijfsarts, maatschappelijk werker of psycholoog.

5 De ZKM stap voor stap

Het werken met de ZKM beslaat vier fasen:



Figuur 3: De vier fasen in het werken met de ZKM

5.1 ZELFONDERZOEK HET EIGEN VERHAAL, IN DIALOOG VORMGEGEVEN

Aan de hand van een aantal open vragen formuleert de medewerker kernzinnen rondom loopbaan, functioneren, managementzaken, organisatie, en dergelijke. De methodiek is open, waardoor de vragenlijst kan worden afgestemd op de vraagstelling van de persoon en/of organisatie.

11.7 LEREN VAN INDIVIDUËN/ LOOPBAANBEGELEIDING

Verleden

Is er in het verleden een ervaring, een omstandigheid of een persoon (personen) geweest die volgens u van (grote) invloed was op uw leven en die nu nog op de een of andere wijze op uw huidige bestaan een zekere invloed heeft (hebben)?

Heden

Is er in uw huidige bestaan een omstandigheid of een persoon (personen) waaraan u (grote) invloed toekent?

Toekomst

- Zal er, voor uw gevoel, een omstandigheid of een persoon (personen) zijn die van (grote) invloed zal (zullen) zijn in uw toekomstige leven?
- Zal er in uw toekomst iets zijn, een bepaald doel (privé en/of werk), waarvan u verwacht dat het in uw leven een belangrijke rol zal spelen.

U kunt hierbij zover vooruit kijken in de toekomst als u zelf wilt.

Functie

Welke functie(s) vervult u in hoofdzaak?

Werk & Organisatie

- Wat is kenmerkend voor het werk dat u meestal doet binnen de organisatie?
- Hoe ervaart u uw werk?

Algemene toestand op uw werk

Hoe gaat het de laatste tijd met u op uw werk? Hebt u plezier in de dingen die u op uw werk doet?

Problemen

Als u denkt aan ernstige problemen, die ofwel nu voor u spelen, ofwel die vroeger voor u gespeeld hebben, hoe zou u uw stijl van reageren dan onder woorden brengen?

Leiding geven

- Als u denkt aan de wijze waarop u leiding geeft, hoe zou u dan uw stijl van leidinggeven onder woorden brengen?
- Welke ontwikkelingen heeft u gezien in uw manier van leiding geven door de tijd heen?

.....
Figuur 4: Voorbeeld van een paar vragen uit de ZKM-vragenlijst

De vragen stimuleren de persoon te reflecteren over relevante ervaringen in het verleden en heden, over verwachtingen en doelen in de toekomst. Hij/zij wordt via technieken van actief luisteren en samenvatten gestimuleerd na te denken over de eigen loopbaan, aspecten van het functioneren en zaken in de organisatie. Het eigen verhaal wordt samengevat, in eigen woorden uitgedrukt in kernzinnen en op losse kaartjes opgeschreven. Het aantal kernzinnen verschilt per persoon, maar ligt meestal tussen de 20 en 40. Dit eerste gesprek neemt één dagdeel in beslag.

5.2 WEERGEVEN VAN GEVOELENS

De persoon verbindt iedere kernzin met gevoelens van een aangeboden lijst, zoals weergegeven in figuur 2. Dit scoren gebeurt met pen en papier, of aan de computer. De medewerker doet dit alleen, thuis of op een rustige plek binnen het bedrijf. Zich concentrerend op één kernzin geeft hij ieder gevoel een score in relatie tot de door hemzelf gedane uitspraak. Het resultaat van dit proces is een matrix, op basis waarvan het motivationele patroon zichtbaar wordt ge-

maakt. Een voorbeeld van het motivatieprofiel, behorende bij de volgende kernzin:

- 'Ik voel me dikwijls klem zitten tussen de directie en mijn medewerkers. Vooral als ik beleidsbeslissingen moet doorvoeren, waartegen verzet is, word ik gespannen'.

zelfprofilering	17
betrokkenheid	12
stress	18
positief	8
negatief	17

De maximale score op elke index is 20. We zien dat dit aspect van het functioneren van deze medewerker zowel het motief van zelfprofilering als verbondenheid activeert, maar dat dit geheel gepaard gaat met negatieve stress.

5.3 ANALYSEGESPREK PLANNEN VOOR ACTIE

De consultant bereidt het analysegesprek voor op de volgende zaken:

- inhoudelijke analyse van de kernzinnen op belangrijke thema's;
- analyse van de motivatieprofielen bij de kernzinnen;
- analyse van welbevinden in het algemeen, binnen de organisatie, in de eigen loopbaan;
- analyse van de hiërarchie van gevoelens: welke gevoelens worden het meest ervaren, welke het minst?
- analyse van de mate van consistentie van scores; mate van samenhang tussen zelfprofilering, betrokkenheid, stress, positief en negatief;
- analyse van motivatiestructuur binnen het geheel van kernzinnen en scores; op basis van de scorepatronen wordt onderzocht welke kernzinnen naast elkaar gelegd kunnen worden voor nadere verkenning in het analysegesprek.

Twee weken na het eerste gesprek, worden de resultaten van de analyse samen met de persoon verder onderzocht. Hierbij komen zaken aan de orde, zoals: de inhoud van de kernzinnen en hun onderlinge relaties, de motivationele structuur van het totaal, en zich aftekenende patronen en thema's in de loopbaan, het functioneren en de organisatie. Doel van dit gesprek is samen met de medewerker te komen tot scherper zelfinzicht: het gaat erom een 'overzichtsfoto' te construeren. De persoon wordt geconfronteerd met de structuur van het eigen verhaal, waarbij gelet wordt op motivatie, dynamiek en proces. Via zelfkonfrontatie komen impliciete betekenissen aan het licht. De basismotieven worden vertaald naar de situatie van de persoon. Dit bevordert het ontstaan van nieuwe inzichten in het eigen proces van keuzes maken en functioneren. De inzichten, die uit dit gesprek voortkomen, worden samengevat en verbonden met welomschreven actiepunten.

Voorbeelden van actiepunten (zie ook 5.4)

- 'Ik houd bij, wanneer ik tijdens directievergaderingen, onvoldoende tijd neem om mijn standpunt uiteen te zetten.'
- 'Ik registreer gedurende drie weken elke dag mijn stress-niveau op een schaal van 0-5.'

- 'Bij elke vergadering begin ik exact op tijd, leg afspraken schriftelijk vast en controleer medewerkers daarop.'
- 'Aan het begin van de week maak ik op basis van mijn agenda een planning (schriftelijk), zodat ik 's avonds geen onnodig werk mee naar huis neem.'

Indien wenselijk kan besloten worden tot het gebruik van andere assessment-technieken, zoals het testen van intellectuele vaardigheden, capaciteiten en voorkeuren voor bepaalde beroepssectoren, doen van assessment-oefeningen zoals delegeren, organiseren, probleemanalyse, overredingskracht, flexibiliteit, samenwerken, en dergelijke.

5.4 VERVOLGGESPREKKEN: IN BEWEGING, ACTIEPUNTEN UITWERKEN EN TOETSEN

De ZKM-procedure kan verschillende malen herhaald worden, tot jaren na het eerste onderzoek, waardoor veranderingen in de inhoud van de kernzinnen alsook in het niveau van zelfprofilering, betrokkenheid en stress worden geregistreerd en zichtbaar gemaakt. Tussen de gespreksronden ligt een periode van enkele weken tot vele maanden, waarin specifieke actiepunten worden uitgewerkt in het functioneren van alledag. In deze periode kunnen één of meer vervolggesprekken (duur één à twee uur per gesprek) plaatsvinden. De systematiek biedt de persoon over een langere tijd een scherp inzicht in het verloop van het persoonlijke ontwikkelingsproces.

In de vervolggesprekken worden actiepunten systematisch uitgewerkt en getoetst. De consultant gaat hierbij, als algemene richtlijn voor het proces van coaching, uit van drie stadia van verandering in het zelfsturingsproces:

- observeren van een bepaald gedrag of gevoel in een welomschreven situatie;
- experimenteren met nieuw gedrag in welomschreven situaties;
- verankeren van nieuw gedrag in het eigen handelingspatroon in uiteenlopende situaties.

Een 34-jarige socioloog en statisticus geeft als plaatsvervangend hoofd leiding aan twintig medewerkers van een stafafdeling bij een semi-overheidsbedrijf (energievoorziening). Hij doet een beroep op de consultant met de vraag: 'ben ik geschikt om door te groeien naar een functie met meer managementverantwoordelijkheden?' In het onderzoek blijkt dat de man tweeslachtig is in zijn ambitie: aan de ene kant wil hij doorgroeien in zijn functie als manager, aan de andere kant twijfelt hij bij tijd en wijle ernstig aan zijn leidinggevende capaciteiten. De man komt via het zelfonderzoek tot een aantal inzichten over zijn functioneren:

- hij realiseert zich voortdurend op de top van zijn kunnen te moeten werken;
- hij is zich bewust geworden van negatieve feedback op zijn stijl van leidinggeven door zijn medewerkers, met name wat betreft interventies bij vergaderingen;
- hij realiseert zich dat er in de privé-situatie voortdurend spanning is, omdat hij vaak afwezig is door zijn grote betrokkenheid op het werk.

De man durft zich niet te binden aan een louter leidinggevende functie. In het diepst van zijn hart is hij een 'getallenliefhebber', die door cijfers 'de realiteit wil beïnvloeden'. De vreugde die hij uit dit type werk haalt werd minder, omdat hij als plaatsvervangend chef steeds meer met leidinggeven aan medewerkers te maken kreeg. Het niveau van zelfprofilering is bij de man op inhoudelijk gebied hoog, maar in relatie tot andere mensen laag, zowel in werk- als in privé-situaties. Hij formuleert de volgende actiepunten met betrekking tot de observatie-fase van verandering:

- 'Gedurende een periode van drie werkweken registreer ik iedere dag de manier waarop ik me profileer in mijn werk; hierbij maak ik onderscheid tussen vakinhoud en management.'

- 'Ik registreer iedere dag mijn niveau van stress op een schaal van 0-5.'
- 'Ik maak losse notities over wat ik eigenlijk wil bereiken in mijn loopbaan.'

Uit het niveau van zelfprofilering en stress, in combinatie met de eigen observaties, blijkt tijdens het tweede gesprek dat de man zich qua ambitie wil profileren als chef, maar dat hij wellicht vaardigheden mist. In deze fase van verandering besluit hij contact op te nemen met een assessment center bureau, met als specifieke vraag: 'Hoe goed ben ik in conflictantering, vergadertechniek, en voeren van functioneringsgesprekken?' In deze periode registreert hij stress-niveau op het werk en in de privé-situatie.

In het vervolgesprek blijkt stijging van stress vooral samen te hangen met het niet kunnen (bij-)sturen van medewerkers. In combinatie met de resultaten van het assessment center, die - naast de vakinhoudelijke kwaliteiten - bevestigen dat de man bepaalde vaardigheden mist, besluit hij in overleg met de afdeling Personeelszaken de volgende koers te volgen:

- solliciteren naar de positie van afdelingshoofd bij vertrek van de huidige chef;
- (bij aanname in nieuwe functie) volgen van cursussen stress-management, conflictantering en vergadertechniek;
- vakinhoudelijk binnen het bedrijf jonge medewerkers statistisch verder opleiden;
- eens per twee maanden een coachingsgesprek voeren met de consultant om het proces te volgen;
- na een half jaar een toetsmoment inbouwen: het carrièrepad als manager vervolgen?

Na een half jaar heeft de man zijn positie als leidinggevende binnen zijn afdeling geconsolideerd; hij is het nieuwe afdelingshoofd geworden en, behoudens incidentele kritiek op zijn sterk inhoudelijke stijl van vergaderingen leiden, is de sfeer onder medewerkers goed, is zijn eigen stress-niveau aanmerkelijk gedaald en functioneert hij goed.

Case 3: ZKM en assessment: één proces van zelfsturing en bijsturing

6 Van lerende individuen naar een lerende organisatie: samengaan van zelfsturing, teamsturing en aansturing op organisatieniveau

Organisaties hebben een eigen dynamiek en een eigen structuur. Kijkend naar organisaties vanuit het narratieve denken valt op dat die ook een verhaal hebben. De consultant kan door gegevens van meerdere medewerkers te combineren en statistisch te bewerken dit verhaal zichtbaar maken. Het verhaal van de organisatie is van invloed op de wijze waarop er binnen het bedrijf gewerkt wordt in productie of dienstverlening. De volgende vragen zijn onder meer van belang:

- Hoe draait het bedrijf op dit moment, wordt er naar tevredenheid geproduceerd en omgezet?
- Is de lijn tussen produkt en markt efficiënt georganiseerd?
- Is er binnen de organisatie voldoende bewustzijn van de missie? Is er voldoende toewijding en motivatie bij de medewerkers aanwezig om deze visie te realiseren en om te zetten in gedrag?
- Hoe wordt dit in de organisatie naar gedrag vertaald van medewerkers onderling in teams en afdelingen? Vertonen medewerkers naar de klanten toe gedrag, dat aansluit bij de missie van het bedrijf?

6.1 DE ZKM BINNEN DE ORGANISATIE

Senge (1990) beschrijft de voorwaarden en vaardigheden die de individuele leden moeten bezitten om collectief te kunnen leren binnen een organisatie. Hij

onderscheidt daarbij vijf punten die in onderlinge samenhang tot een lerende organisatie kunnen leiden. Wij geven bij ieder punt een voorbeeld:

1 *Systeendenken*

De medewerkers beperken zich niet tot deelactiviteiten, maar houden het geheel in de gaten. Door systeendenken worden patronen binnen organisaties herkend, waardoor gedrag kan veranderen. De manier waarop de individuen zichzelf en de organisatie waarnemen wordt helder.

Bij een grote ambtelijke organisatie hebben alle managers een individueel traject met behulp van de ZKM uitgevoerd. Op basis van een analyse op organisatieniveau wordt in een plenaire bijeenkomst met deze managers teruggekoppeld dat er een grote weerstand is binnen het bedrijf om succesvolle veranderingen van de ene afdeling door te voeren naar andere afdelingen. Door hierover openlijk te spreken, wordt het mogelijk de weerstand haantbaar te maken.

2 *Persoonlijk meesterschap*

Iedere medewerker streeft ernaar de eigen talenten te ontwikkelen en de eigen visie verder uit te bouwen, ten behoeve van zichzelf en het geheel. Zelfinzicht in de eigen motivatie maakt duidelijk waarom iemand op een bepaalde manier handelt, enthousiasmeert, tegenslagen overwint en inspireert.

Het hoofd van een afdeling met 35 medewerkers, merendeel professionals op het gebied van industrieel ontwerpen formuleert de volgende kernzin over zijn grote werkkraacht: 'Als puber besepte ik al een maatschappelijke bijdrage te willen en moeten leveren aan de integratie van kunst en techniek. Daar ben ik werkelijk met hart en ziel mee bezig'.

3 *Onderzoek van de eigen mentale modellen*

Bewustzijn van de mentale modellen, waarmee de werkelijkheid bekeken wordt en die ons handelen bepalen, maakt de eigen interne beelden expliciet. Zo worden ze toegankelijk gemaakt voor onderzoek en beïnvloeding door anderen.

Een directielid van een architectenbureau merkt tot zijn grote schrik dat het aansturen van de organisatie niet gebeurt vanuit rationele argumenten, maar door - in zijn ogen irrationele - beelden.

4 *Ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie*

Vorming van een gemeenschappelijke visie, een gemeenschappelijk zicht op missie, waarden en doelen van de organisatie. Daarvoor is explicitering van persoonlijke visies nodig. Door zo'n visie te ontwikkelen, kunnen mensen excelleren en zich ontwikkelen vanuit een intrinsieke motivatie.

Bij een afdeling van een gemeentelijke overheidsinstantie is tumult ontstaan vanwege een dreigende reorganisatie, waarbij de afdeling zal worden opgesplitst. Dit doet zich voor in de periode dat de managers een ZKM-traject uitvoeren. Vanuit het bewustzijn van de eigen motivatie wordt de

noodzaak om met elkaar een gemeenschappelijke visie op de toekomst te formuleren vrijwel onmiddellijk vertaald in open gesprekken binnen de afdeling. De krachten binnen de afdeling keren zich niet tegen elkaar. De medewerkers blijven constructief met elkaar praten over de invulling van de toekomst.

5 Teamleren

Een groep bezit het vermogen als groep te leren. Dit vermogen draait, behalve om het expliciteren van ieders denkbeelden over een bepaald onderwerp, vooral om gemeenschappelijke reflectie en onderzoek. Als er sprake is van een vrije stroom van meningen en visies binnen het team, kunnen de leden elkaar wederkerig aanvullen en corrigeren.

Na een individueel traject met vier leden van een managementteam in de gezondheidszorg, komt in de terugkoppelingsfase aan de orde hoe verschillend de stijl van leidinggeven van de vier is: bij uitstek enthousiasmerend en inspirerend leiderschap staat tegenover het hebben van oog voor details en directief sturen. Tegen de achtergrond van de individuele onderzoeken blijkt dat alle leden in staat zijn vrij en open over hun stijl van leidinggeven te communiceren. De complementariteit is gespreksonderwerp geworden, in plaats van bron van ergernis.

De methodiek van de ZKM kan een bijdrage leveren aan het leren van individuen en organisaties. Het is mogelijk de missie van de organisatie in te brengen in het gesprek met de individuele medewerker. De betrokkenheid van de medewerker naar de organisatie wordt verduidelijkt vanuit het raakvlak van de eigen persoonlijke waarden, geformuleerd in kernzinnen, met de waarden en de missie van de organisatie. Medewerkers die in dit proces hebben ontdekt, waar de organisatie- en de eigen persoonlijke waarden elkaar overlappen, zijn in het algemeen beter gemotiveerd en functioneren goed. Bovendien biedt deze aanpak medewerkers, die zich niet goed op hun plaats voelen binnen de organisatie, de gelegenheid om de situatie waarin zij verkeren zelf te analyseren, te verhelderen en daar conclusies uit te trekken. Op basis van individuele onderzoeken in organisatieverband uitgevoerd, kunnen gemeenschappelijke actiepunten in het individuele coachingstraject van medewerkers worden ingebracht. Hier ligt een nieuw terrein van organisatie-ontwikkeling dat nauw aansluit bij ideeën over de lerende organisatie. Men kan daarbij bijvoorbeeld gebruik maken van de kracht van beelden en metaforen om de visie van de organisatie te expliciteren (Morgan, 1993). De systematiek van de ZKM biedt een structuur, waardoor synchroon gewerkt kan worden op individueel, team- en organisatieniveau. Tegelijkertijd is de systematiek zo open en flexibel, dat die goed gebruikt kan worden naast andere mobiliteits-, opleidings- en human resource management-instrumenten.

Binnen een organisatie kunnen verschillende processen geïntegreerd worden:

- De systemen van individuele medewerkers worden in beeld gebracht door henzelf, met daaraan gekoppeld actiepunten en gedragingen.
- Op teamniveau wordt door de consultants feedback gegeven, waarbij de vertrouwelijkheid van het individuele niveau wordt gewaarborgd. In het team

11.7 LEREN VAN INDIVIDUËN:
 LOOPBAANBEGELEIDING

komt een gesprek op gang over thema's en trends, teamrollen worden verduidelijkt, gemeenschappelijke actiepunten geformuleerd.

- Op organisatieniveau wordt feedback gegeven op basis van een analyse van alle individuele systemen. Hieruit worden algemene thema's gefilterd, trends worden zichtbaar gemaakt. De vigerende visie op missie, cultuur en het reilen en zeilen van de organisatie wordt geëxpliciteerd tegen de achtergrond van de waarnemingen en gedachten van individuele medewerkers.

Dit totale proces heeft tot gevolg dat overeenkomsten en verschillen tussen medewerkers en afdelingen binnen de organisatie zichtbaar en daarmee ook bespreekbaar worden. Door verschillende elementen samen te brengen, waarbij *het individuele zelfverhaal wordt gekoppeld aan het verhaal van de organisatie*, wordt de manier, waarop de organisatie en haar medewerkers zichzelf positioneren verhelderd *in de taal van de organisatie zelf*. Vanuit de theoretische basis van de narratieve psychologie kan gesteld worden, dat op deze wijze het *collectieve verhaal* van de organisatie uitgeschreven wordt. Het biedt de auteurs (directie, management en medewerkers) de mogelijkheid individueel en collectief te leren. Case 4 beschrijft een proces, dat met behulp van de ZKM op gang werd gebracht. Het faciliteert een vorm waarin zelfsturende medewerkers kunnen functioneren binnen een lerende organisatie.

In een organisatie op het gebied van Ruimtelijke Ordening (250 medewerkers) is een project opgezet, dat een managementleergang combineert met een coachingstraject voor het management. De groep van deelnemers bestaat uit twintig managers: directie, sectorhoofden en afdelingshoofden. Binnen de managementleergang leren de cursisten integraal leiding te geven (planning and control cyclus, faciliterend leiderschap, visie en strategie-ontwikkeling e.d.). In de individuele coachingsgesprekken wordt de vertaalslag gemaakt vanuit de collectieve leergang naar het functioneren binnen de eigen afdeling tegen de achtergrond van het individuele motivatieprofiel. Als resultaat van deze gesprekken wordt - naast de actiepunten op individueel niveau en op teamniveau - een aantal aandachtspunten geformuleerd voor de organisatie als geheel, die weer aan de orde komen in de managementleergang:

- Het hogere management bereidt zich voor op de veranderende situatie van de organisatie naar de markt/klant toe. Middels rollenspelen wordt in simulaties geanticipeerd op de implicaties die de toekomstige veranderingen hebben voor het eigen functioneren van de managers. Aan de orde komen bijvoorbeeld: leren om te gaan met lastige klanten, efficiënt te opereren vanuit een kleinere organisatie, en cultuurverschillen tussen medewerkers te overbruggen.
- Afdelingshoofden organiseren zelf cursussen voor hun medewerkers om bepaalde managementvaardigheden verder binnen de afdeling te implementeren.
- Loopbaanbegeleiding wordt in alle lagen van de organisatie systematisch toegepast, met name om potentieel waardevolle medewerkers voor de organisatie vroegtijdig te kunnen ontdekken en te coachen.

Case 4: Management-ontwikkeling door zelfkonfrontatie

Het succes wordt in hoge mate vergroot wanneer de directie ervoor kiest om voorop te lopen en alle stappen, die zij van het management vraagt zelf eerst door te gaan (zelfsturing, werken met actiepunten, gedragsverandering, teambuilding, visie-ontwikkeling).

6.2 INDICATIES

Wij noemen enkele thema's en onderwerpen, die zich ervoor lenen om in een integraal project met de ZKM uit te werken. Indicatief zijn vragen, waarbij het gaat om:

- Het ondersteunen van een veranderingsproces in de organisatie bij een culturomslag, bijvoorbeeld na een reorganisatie.
- Het helder krijgen en het ontwikkelen van de missie van de organisatie.
- Het in beeld krijgen van verschillende persoonlijke visies op de missie van de organisatie.
- Het meer op één lijn krijgen van persoonlijke doelen en ondernemingsdoelen.
- Het op de werkplek implementeren van nieuwe managementvaardigheden.
- Het in kaart brengen, toetsen en realiseren van persoonlijke doelen in het functioneren binnen de afdeling.
- Het bevorderen van zelfsturing binnen de context van de organisatie.
- Het op persoonlijk en teamniveau ondersteunen van dysfunctionerende medewerkers en afdelingen.

6.3 RANDVOORWAARDEN

De context, waarbinnen een traject met de ZKM wordt aangegaan en uitgevoerd binnen een organisatie is van het hoogste belang. Vandaar dat hier vier noodzakelijke randvoorwaarden worden geformuleerd.

- De organisatie is bereid naar haar cultuur te kijken en streeft naar ontwikkeling.
- Directie en personeelszaken zijn voortrekkers in het proces en begeleiders van de plenaire gesprekken op afdelings- en teamniveau over organisatiedoelen, gezamenlijke actiepunten en terugkoppeling op (veranderend) gedrag en gemaakte afspraken.
- De inhoud van alle individuele gesprekken is vertrouwelijk.
- Een traject op basis van de ZKM is geen beoordelingstraject.

6.4 VERWACHTE RESULTATEN

Resultaten van een project met de ZKM binnen de organisatie kunnen op drie niveaus zichtbaar worden:

- *Op individueel niveau:*
 - individuele medewerkers worden in staat gesteld het proces van management bewuster te sturen door vergroting van hun inzicht in de basismotieven zelfprofilering en verbondenheid; tevens krijgen ze handreikingen om dit operationeel te maken in hun dagelijkse werk;
 - bij medewerkers ontstaat een grotere duidelijkheid op carrière- en loopbaanniveau;
 - het zelfbewustzijn van medewerkers binnen de organisatie neemt toe.

11.7 LEREN VAN INDIVIDUËN:
LOOPBAANBEGELEIDING

- *Op teamniveau:*
 - in de terugkoppeling aan personeelszaken, directie en de managers kunnen trends binnen de organisatie als geheel of per afdeling beschreven worden;
 - collectieve actiepunten, die relevant zijn voor teambuilding en opleiding, worden zichtbaar.

- *Op organisatieniveau:*
 - op basis van trends, thema's en actiepunten kan input gegeven worden aan de visie- en strategie-ontwikkeling binnen de organisatie, waardoor uiteenlopende krachten meer op één lijn komen en een gemeenschappelijk doel kunnen gaan dienen;
 - de mobiliteit binnen de organisatie neemt toe: als het bewustzijn en zelfsturend vermogen binnen de organisatie toeneemt, kiezen medewerkers bewuster en meer vanuit intrinsieke motivatie voor functieverandering;
 - met behulp van de veralgemeniseerde gegevens uit de gesprekken kan een bijdrage worden geleverd aan het opstellen en uitwerken van managementprofielen;
 - werknemers die het naar hun zin hebben en zich door de organisatie serieus genomen voelen, presteren meer en beter voor de organisatie;
 - er vindt een systematische registratie plaats van het niveau van welbevinden binnen de organisatie/afdeling. Zo worden het klimaat zichtbaar, veranderingen meetbaar en interventies effectief gemaakt.

Wanneer een integraal ontwikkelingstraject met de ZKM is doorlopen, is het verhaal van de organisatie in kaart gebracht, zijn er handvatten geformuleerd voor gedragsverandering op team- en individueel niveau, en hebben individuele medewerkers een beter inzicht in hoe hun persoonlijke waarden passen binnen de missie van de organisatie.

Literatuur

- Hermans, H.J.M., (1991). De persoon als gemotiveerde verhalenverteller. In: *Gedrag en Organisatie*, 4, pp. 275-289.
- Hermans, H.J.M., (1993). Het zelf als verhaal. Plaatsbepaling van de waarderingstheorie en de zelfconfrontatiemethode. *De Psycholoog*, maart 1993, pp. 93-100.
- Hermans, H.J.M. & E. Hermans-Jansen, (1995). *Self-narratives. The Construction of Meaning in Psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Kor, R., G. Wijnen & M. Weggeman, (1991). *Management en motiveren. Inhoud geven aan leiderschap*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Loo, R.P.J.M. van de, (1992). *Verheldering van loopbaanperspectief. Ontwikkeling en toepassing van een programma voor loopbaanoriëntatie op basis van de zelfconfrontatiemethode*. Assen: Van Gorcum.
- Loon, E.J.P. van, (1993). De zelfconfrontatiemethode. Scheppen van voorwaarden voor zelfsturend gedrag. *Gids voor personeelsmanagement* 12, pp. 29-31.
- Morgan, G., (1993). *Imaginatie. De kunst van creatief management*. Lannoo: Scriptum Management.
- Senge, P., (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Double day currency*. New York.