



DE KUNST EN KUNDE VAN HET ZELFSTUREN

... EN HOE JE ALS TRAINER EEN BIJDRAGE KUNT LEVEREN AAN DE ONTWIKKELING HIERVAN

INEKE KHALIL

Trainingen op het gebied van zelfsturing zijn momenteel veel gevraagd. Maar wat is de essentie van dit vermogen en hoe kun je als trainer de ontwikkeling ervan ondersteunen? In de eerste paragraaf van dit artikel verken ik de essentie van zelfsturing en de relatie met de lerende organisatie. Hierbij sta ik tevens stil bij het appèl dat de keuze voor zelfsturing doet op de ontwikkeling van zowel het individu als de organisatie. Een praktijkvoorbeeld illustreert de leer- en veranderingsprocessen die zo in gang worden gezet. In de daaropvolgende paragraaf staat de rol van de trainer in het ontwikkelen van het zelfsturend vermogen centraal. Op basis van mijn eigen ervaringen als trainer en adviseur, benoem ik vier 'bekwaamheidsgebieden' die deel uitmaken van het zelfsturend vermogen. Ik sluit af met de beschrijving van drie concrete werkvormen die je als trainer kunt gebruiken om deze bekwaamheden verder te ontwikkelen.

ZELFSTURING: EEN INDIVIDUELE ÉN GEZAMENLIJKE AANGELEGENHEID

De essentie van zelfsturing

Zelfsturing is de kunst en kunde om vorm te geven aan datgene wat je zelf echt belangrijk vindt. Hoe dit te

doen in afstemming met de omgeving waar je deel van uitmaakt, is elke keer opnieuw een verkennings- en leerproces.

Dat zelfsturing veel meer dan een vaardigheid alleen is, wordt ook mooi verwoord door Senge (1990), die treffend spreekt over 'persoonlijk meesterschap': 'Mensen met een hoge graad van persoonlijk meesterschap zijn in staat om consistent gestalte te geven aan de ideeën die zij werkelijk belangrijk vinden – wat zij eigenlijk doen is hun leven aanpakken zoals een kunstenaar een kunstwerk. Dat doen ze door zichzelf te verplichten hun leven lang te leren. Voortdurend je persoonlijke visie verhelder en verdiepen, je inspanningen blijvend gericht houden, geduld ontwikkelen en een objectieve kijk op de werkelijkheid houden, dat is de discipline die tot persoonlijk meesterschap leidt'.

Naast het feit dat zelfsturing 'vraagt' om helder inzicht in wat voor het individu (het team, of de organisatie) wezenlijk belangrijk is, 'vraagt' het ook om een open en nieuwsgierige houding naar wat anderen beroert. Voor het zelfsturende individu betekent dit dat hij, in het leren kennen van wat zijn teamleden, klanten en de organisatie als geheel bezighoudt, ontdekt hoe hij vorm kan geven aan datgene wat hijzelf van wezenlijk belang acht.

De lerende organisatie en zelfsturing

Zelfsturende individuen hebben met lerende organisaties gemeen dat zij bewust 'het optimale verloop van hun eigen leerproces' centraal stellen. Zij zien leren als onlosmakelijk verbonden met de ontwikkeling van hun vermogen om steeds beter vorm te geven aan datgene wat ze belangrijk vinden. De lerende organisatie kan alleen leren als haar individuele medewerkers leren. Zij zal zich in het optimaliseren van haar eigen leerproces dan ook richten op het faciliteren van het individuele leren en het gezamenlijke leren van en met elkaar.

Deze behoefte om bewuster met leren om te gaan, wordt gevoed door veranderende behoeften van zowel organisaties als individuen. Ten eerste doet de markt een groter appèl op organisaties om snel, flexibel en innovatief te reageren op (veranderende) behoeften van de markt. Zoals Senge (1990) zegt, zullen in deze tijd alleen die organisaties tot bloei kunnen komen, die werken en leren steeds meer met elkaar verweven, en die ontdekken hoe ze op alle niveaus toegang kunnen krijgen tot de persoonlijke betrokkenheid en vermogens van hun werknemers. Ten tweede veranderen de behoeften van individuele werknemers. Omdat de meeste mensen het materieel goed hebben, zijn ze anders tegen werk aan gaan kijken en zoeken ze steeds actiever naar een werkomgeving waarin er meer ruimte en waardering is voor hun eigen inbreng, en waarin het mogelijk is het werken te benutten voor verdere professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Het leren van organisaties en individuen richt zich met name op het herkennen en vervangen van gewoonten die het creatieve proces van zelfsturen belemmeren. De grootste leerbelemmering voor het samenwerken op basis van zelfsturing is het ongetoetst laten van aannames over de werkelijkheid (Argyris, 1999). Een aanname kan betrekking hebben op de ander (wat zijn motieven zijn, waar hij goed en minder goed in is, wat voor hem belangrijk is, enzovoort) of op jezelf (je eigen motieven, kwaliteiten, zwakheden, behoeften, enzovoort). Het lastige van een aanname is dat ze beïnvloed en gekleurd wordt door vroegere ervaringen, die vaak niet meer overeenkomen met hoe de werkelijkheid nu is. Op het moment dat we een aanname echter voor 'waar' aannemen, zal deze ook onze reactie op de huidige situatie bepalen. Die reactie doet geen recht aan hoe de situatie werkelijk is en verstoort daarmee de open uitwisseling. Het leren herkennen en toetsen van eigen aannames over de werkelijkheid is dan ook essentieel in de ontwikkeling van het zelfsturend vermogen.

Zelfsturen of toch maar niet?

Veel organisaties erkennen tegenwoordig dat het belangrijk is om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen en om leren en werken te verbinden. Het werken in teamverband maakt in principe beide mogelijk. Het team fungeert dan als verantwoordelijkheidskern binnen de organisatie, waar men samen de verantwoordelijkheid draagt voor een goede uitvoering van een geheel bedrijfsproces. Ook kan het team als leerkern fungeren, waar medewerkers met en van elkaar leren. Toch blijkt in de praktijk dat het werken in teams niet automatisch tot zelfsturen en leren leidt. Hoe komt dat?

Zelfsturing is een ingrijpend veranderingsproces dan men vaak in eerste instantie denkt. Om echt zelf te sturen blijkt een grotere wederzijdse betrokkenheid tussen collega's, leidinggevenden en medewerkers noodzakelijk. Zich op persoonlijke wijze verdiepen in elkaar – elkaars ambities, worstelingen, leerbehoeften en grenzen – betekent ook dat je 'bloter' komt te staan in het contact met de ander én in het contact met jezelf, zowel in je verlangens en kwaliteiten als in je onvermogen en kwetsbaarheid. Deze grote verschuiving in de omgang met elkaar en jezelf, vraagt om bekwaamheden waarop in de minder bewust lerende organisaties geen appèl werd gedaan.

Zoals Argyris (1999) beschrijft, gaat het in lerende organisaties steeds minder om een omgangspatroon waarin voorkomendheid, vriendelijkheid en opbeurdheid de boventoon voeren, en steeds meer om een interactie waarin het reflecteren op het eigen gedrag en het nemen van eigen verantwoordelijkheid centraal staat. Het echte leren staat of valt bij het vermogen om eigen aannames en gedrag te kunnen bevragen, en om in plaats van naar de verantwoordelijkheden van anderen te wijzen, de aandacht te richten op de eigen verantwoordelijkheid in het al dan niet effectief vorm geven aan dat wat men zelf belangrijk vindt. Deze vorm van leren vraagt om de bereidheid om op een nieuwe manier te kijken naar jezelf, de ander en de verantwoordelijkheden die je zelf draagt in het vormgeven van de samenwerking met anderen. Zelfsturing is in die zin een zeer persoonlijk én ingrijpend leerproces, en de vraag is of je consequent in wilt gaan op het appèl dat dit leerproces op je doet – als individu en als organisatie.

In het hiernavolgende stuk wordt stilgestaan bij het appèl dat wordt gedaan op het individu en de organisatie, als de keuze voor zelfsturing wordt gemaakt. Ter illustratie worden een aantal ervaringen van stichting HOEK weergegeven in hun ontwikkeling als lerende, zelfsturende organisatie. Deze illustraties zijn citaten uit het document *Van lerend leven naar lerend organise-*

ren (Stichting HOEK, 2001). Stichting HOEK is een non-profitorganisatie in 's-Hertogenbosch, die opvang biedt aan vrouwen en kinderen.

Het appèl op het individu

Zelfsturing betekent dat je als individu verantwoordelijkheid neemt voor 'hoe je je eigen werkelijkheid creëert, en hoe je die kunt veranderen' (Senge, 1990). Dit uitgangspunt impliceert dat er mechanismen zijn die een rol spelen in het creëren van je eigen werkelijkheid. Zelfsturing wil dan ook zeggen dat je nieuwsgierig bent naar die mechanismen; mechanismen die spelen in jezelf en in de interactie met anderen. Het inzicht dat je zo ontwikkelt, helpt je in het maken van keuzes die het mogelijk maken te realiseren wat je belangrijk vindt.

ERVARINGEN VAN STICHTING HOEK: HET APPÈL OP HET INDIVIDU

'Op het moment dat we stappen zetten om de lerende organisatie handen en voeten te geven, merken we dat het niet meer voldoende is om als medewerker voor een functie te kwalificeren op basis van inhoudelijke expertise, maar dat het van wezenlijk belang is dat je het vermogen of de wens hebt om deel te nemen aan een lerende organisatie: de verbinding aan te gaan met anderen, de bereidheid zelf verantwoordelijkheid te nemen voor je daden, en jezelf te willen blijven ontwikkelen.'

'Ik denk dat een van mijn grootste leerbelemmeringen mijn drang naar perfectionisme is. Als ik het mezelf echt toesta om fouten te maken, om het niet te mogen weten, dan pas sta ik open om iets nieuws toe te laten, om een ander om hulp te vragen ...'

'Een van mijn belangrijkste leerpunten is om te leren loslaten. Dit leerpunt kan ik goed bespreken in mijn team en ik voel me door hen ook gesteund. De openheid die er binnen het team is voelt heel veilig: dat je je kwetsbaar mag opstellen en dat fouten maken mag, helpt me enorm om stappen te maken in mijn eigen ontwikkeling.'

'Leren van en met elkaar in een groep is geen vanzelfsprekende zaak. Want ook al heeft iedere groep in potentie hetzelfde lerende vermogen, dit vermogen moet wel worden aangesproken, wil het niet verloren gaan.'

Zelfsturing betekent dat je je verdiept in jezelf én de ander. Wanneer je als persoon iets wilt vormgeven of realiseren, heb je te maken met anderen en met het geheel waarvan je deel uitmaakt. Wil je vormgeven op een wijze die recht doet aan jezelf én de ander, dan is

het belangrijk dat je jezelf en de ander (c.q. een collega, een team, de organisatie, het leven) beter leert kennen. Zelfsturing vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid voor het faciliteren en bewaken van een open uitwisseling tussen jezelf en de ander. Dit is geen eenvoudige opgave en het vergt moed om onder ogen te zien hoe we hierbij regelmatig over ons eigen onvermogen struikelen.

In het kiezen voor zelfsturing als individu spelen dan ook vragen zoals:

- Ben je bereid om te onderzoeken welk 'mechanisme' in jezelf ervoor zorgt dat je elke keer opnieuw te veel werk hebt, als start om een andere werkelijkheid voor jezelf te creëren?
- Ben je bereid om je eigen (heftige) emoties in eigen beheer te houden, om zo eerst te onderzoeken wat de heftigheid je leert over jezelf, voordat je je uitsprekt naar de ander?
- Ben je bereid om je aannames en oordelen over je leidinggevende te toetsen, door vanuit een nieuwsgierige houding te onderzoeken wat hem of haar beweegt?
- Ben je bereid om te investeren in het team waar je deel van uitmaakt, als basis om met en van elkaar te leren, ook als dit tijd wegneemt van andere dingen die je belangrijk vindt?

Het appèl op de organisatie

Het leren van de organisatie vindt zijn basis in het leren van het individu. Leren is vaak een taai proces, vooral als ingeslepen gewoonten vervangen moeten worden door nieuwe, nog onvertrouwde gewoonten. Als medewerker of leidinggevende hoef je maar even onoplettend te zijn, of je gedrag volgt – zonder dat je je daar bewust van bent – de oude, vertrouwde koers.

ERVARINGEN VAN STICHTING HOEK: HET APPÈL OP DE ORGANISATIE

'Het werd ons duidelijk hoe belangrijk het in de beginfase was dat de juiste mensen in sleutelposities terechtkwamen – zoals die van meewerkend teamleiders – ; mensen die zich al helemaal konden vinden in de waarden van een lerende organisatie, en op die manier de ontwikkeling van een lerende organisatie konden ondersteunen en stimuleren.'

'In het vormgeven aan de nieuwe organisatie, dienen twee basishoudingen als leidraad voor de cultuur die we willen creëren: transparantie en nieuwsgierigheid. Transparantie betekent voor ons dat het belangrijk is om jezelf te laten zien en mag je jezelf laten zien zoals je bent. Het is vanuit deze gedachte, dat "fouten maken mag", dat het belangrijk is dat anderen bij je "in de keuken mogen kijken", en dat je inzichtelijk kunt maken waarom je doet wat je doet. Nieuwsgie-

- righeid betekent een open, onderzoekende houding naar de ander, naar wat er gebeurt. In plaats van het veroordelen van het gedrag of het denkbeeld van de ander, ga je uit op onderzoek: Wat maakt dat je die keuze gemaakt hebt? Hoe heeft het uitgepakt? Hoe kijk je er zelf naar? Hoe bedoel je dat precies? Wat zie je als voordelen? et cetera.'

'Om de lerende organisatie (als structuur en cultuur) goed op de rit te krijgen, zijn we als management sterk sturend geweest. Nu de basis eenmaal is gelegd – dit hele proces duurde zo'n zeven jaar – merken we dat het belangrijk is om de eigenheid van ieder individu en de persoonlijke ambities weer meer ruimte te geven. Om opnieuw met elkaar af te stemmen: Waar zitten we? Wat heeft nu aandacht nodig?'

Dit betekent dat de organisatie het gewenste, zelfsturende gedrag zo veel mogelijk moet stimuleren en ondersteunen, door zichzelf zo in te richten dat er zo vaak mogelijk (automatisch) om zelfsturend gedrag wordt 'gevraagd'. Het appèl op de organisatie is dan ook een appèl op de directie en leidinggevendenden om te investeren in een structuur en cultuur die congruent zijn met de uitgangspunten van zelfsturen en leren. Dit kan betekenen dat er beslissingen moeten worden genomen die op weerstand stuiten en die je als persoon mogelijk aan het hart gaan. De vraag is dan of je daar als organisatie, als leidinggevende toe bereid bent:

- Ben je als organisatie bereid om mensen uit leidinggevende functies te halen die het gedachtegoed van zelfsturing (nog) niet belichamen en daardoor geen voorbeeldfunctie kunnen vervullen in deze cultuurverandering?
- Ben je bereid om beoordelingssystemen en verantwoordelijkheidsstructuren die met veel zorg zijn uitgewerkt op de helling te zetten, waar ze niet meer dienend zijn in het faciliteren van een zelfsturende cultuur?
- Durf je als organisatie een periode van onzekerheid in te stappen (niet zeker wetende hoe alles uiteindelijk z'n vorm zal krijgen) en met de weerstand die zo'n veranderingsproces ook oproept om te gaan?
- Ben je bereid om tijd en geld vrij te maken voor 'reflectie en oefening', door bijvoorbeeld structuren zoals training, intervisie en coaching te ondersteunen en aan te moedigen, ook in tijden dat het financieel slechter gaat?
- Durf je als leidinggevende je eigen onzekerheden en fouten te bespreken, om het zo voor anderen gemakkelijker te maken dit ook te doen?

De kracht van congruentie

Hoe groter de bereidheid van organisatie én individu om gehoor te geven aan het appèl tot leren en veranderen, hoe groter de kans dat zelfsturing daadwerkelijk wortel schiet als wijze van (samen)werken in de organisatie.

Momenteel zie je veel initiatieven in organisaties om zelfsturing handen en voeten te geven. Na een enthousiaste start komt het echter regelmatig voor dat men gefrustreerd raakt en inspanningen verzanden, omdat men niet de individuele of organisatieverandering ziet waarop men gehoopt had. Dit is soms het gevolg van een onderschatting van het ingrijpende karakter van de veranderingsslag. Wat ook meespeelt, is dat men vaak onbewust de eigen keuze voor zelfsturing verzwakt en ondermijnt door het (al dan niet bewust) toestaan van incongruenties. Zo worden gevoelens van frustratie, verwarring en onzekerheid gevoed wanneer een afdeling hard werkt om zich zelfsturing eigen te maken, terwijl hun leidinggevende nog 'als vanouds' opdrachten verstrekt die uitgevoerd dienen te worden. Zolang deze wijze van leidinggeven getolereerd blijft, en het niet mogelijk is de leidinggevende hierop aan te spreken, ondermijn je als organisatie je gezamenlijk vermogen om zelfsturing daadwerkelijk te realiseren.

Hoe bewuster organisaties én individuen zich zijn van het appèl dat zelfsturing op hun eigen leer- en ontwikkelingsproces doet, en hoe overtuigder zij voor dit proces kiezen, hoe beter zij in staat zijn om dit gezamenlijke leerproces in goede banen te leiden en met plezier en enthousiasme te doorlopen. Omgekeerd geldt ook dat hoe impliciet de consequenties blijven voor organisatie en individu wanneer zij voor zelfsturing kiezen, en hoe minder eenduidig hun keuze hiervoor is, hoe moeizamer en frustrerender het wordt om het beoogde ontwikkelingsproces te realiseren.

ZELFSTURING EN DE ROL VAN DE TRAINER

Zoals de verkenning uit de voorgaande paragraaf laat zien, omvat zelfsturen veel meer dan een aantal vaardigheden alleen. Zelfsturing is in eerste instantie een benaderingswijze van het leven. Het is een vorm van 'meesterschap' waar je – als je ervoor kiest – je hele leven mee bezig bent om je die eigen te maken. Welke rol kan de trainer in de ontwikkeling van dit meesterschap spelen? Mijns inziens kan de trainer twee belangrijke rollen vervullen. Ten eerste kan hij de voorwaarden creëren, waardoor deelnemers bewust met hun leerproces bezig kunnen zijn door aandachtig te reflecteren en te oefenen. Ten tweede kan hij deelnemers helpen met het leren deze leerbevorderende voorwaarden in hun dagelijks leven zelf te creëren.

Hieronder volgt een beschrijving van vier leerprocessen die je als trainer bij deelnemers kunt faciliteren.

1. Contact (blijven) maken met jezelf

Als trainer kun je mensen ondersteunen in het contact maken met wie ze zijn: met wat werkelijk belangrijk voor ze is, met hun kwaliteiten, hun onvermogen en hun eigen leerbehoeften. Kernpunten hierin zijn:

- *Weten wat je wilt.* Inzicht in datgene wat echt belangrijk voor je is, is de start en motor van het zelfsturingproces. Dit impliceert dat je als individu contact hebt kunnen maken met datgene wat wezenlijk belangrijk voor je is. Dit vereist vaak heel wat graafwerk, omdat de kern vaak bedolven ligt onder zaken als weten wat we niet willen, heftige emoties, en oordelen over onszelf en anderen. Vaak betekent contact maken met jezelf dan ook in eerste instantie het ‘ontwarren’ van een kluwen van halfbewuste verlangens, gevoelens en aannames. Hoe beter je in staat bent om deze kluwen te ontwarren, hoe effectiever je kunt zijn in het vorm geven aan datgene wat je echt belangrijk vindt.
- *Jezelf serieus nemen.* Als eenmaal helder is wat je echt graag wilt, sta je voor de keuze hoe met dat besef om te gaan. Je kunt ervoor kiezen om je eigen gevoelens en verlangens te negeren. Je kunt jezelf ook serieus nemen en actief betrokken raken bij het realiseren van datgene wat om aandacht vraagt. Dit kan een appèl doen op je vermogen om ‘los te kunnen staan’, dat wil zeggen: los van datgene wat anderen vinden of van jou willen. Jezelf serieus nemen verwijst ook naar het vermogen om tegenslag te kunnen incasseren en om dan niet je eigen behoeften op te geven. Het vraagt om een innerlijke veerkracht, die je helpt alert te blijven op mogelijkheden om je eigen verlangens te realiseren.

2. Contact (blijven) maken met de ander

Als trainer kun je mensen ondersteunen in het contact maken met de ander. Zoals eerder aangegeven, is naast het kennen van jezelf het kennen van de ander (de omgeving) onmisbaar in het zelfsturen. Kernpunten hierin zijn:

- *De ander uitnodigen zich kenbaar te maken.* Hoe je iemand uitnodigt en hoe je iemand hoort, heeft ook grote invloed op de mate waarin er sprake is van een open uitwisseling in het gesprek. Ik kan bijvoorbeeld ‘horen’ wat mijn oordeel over iemand bevestigt, of ik kan vanuit een nieuwsgierige houding blijven onderzoeken hoe de ander het – los van mijn eigen oordeel – zelf beleeft. Ook kan ik proberen te horen, of vragen, wat de onderliggende intentie van de ander is, en zijn gedrag zien als een onhandige wijze om deze intentie vorm te geven, enzovoort. Ook kan ik de

ander helpen om ‘te ontwarren’: om te spreken vanuit behoeften in plaats van oplossingsvormen, om te spreken vanuit feitelijkheden en eigen interpretaties in plaats van het spreken in oordelen en conclusies, enzovoort. Dit zijn allemaal manieren om het werkelijk leren kennen van de ander te faciliteren.

- *Omgaan met het anderszijn.* Het contact maken met de ander kan bij jezelf ook onrust teweegbrengen, omdat het explicieter maakt wie de ander is en wat hij wil, én hoe dat (deels) anders is van wie jij bent en wat jij wilt. Zijn perspectief op de situatie kan anders zijn dan de jouwe, wat je onzeker kan maken. Waar hij zijn tijd en energie in wil stoppen, kan afwijken van waar jij aandacht aan wilt schenken, waardoor de mogelijkheid van een vruchtbare samenwerking heel klein lijkt te worden. Het kunnen hanteren van de onrust die het anderszijn oproept, en het durven blijven vertrouwen dat de realiteit van wie jij bent en wie de ander is de beste basis blijft om zelf-te-sturen, zijn belangrijke bekwaamheden voor zelfsturing.

3. Faciliteren van een open uitwisseling

Het faciliteren van een open uitwisseling betekent dat je zorgdraagt voor een uitwisseling waarin je jezelf kenbaar maakt, en waarin je de ander leert kennen. Deze open uitwisseling maakt twee dingen mogelijk:

- *Ontdekken wat kan en past in de samenwerking.* In het leren kennen van elkaar – wat werkelijk belangrijk is voor eenieder, ieders kwaliteiten, onvermogen en ontwikkelingsbehoeften – kun je (gezamenlijk) ontdekken wat mogelijk en passend is in de samenwerking. Wat passend is, is datgene wat recht doet aan de wensen en behoeften van eenieder. Dit kan betekenen dat je gezamenlijk onderzoekt hoe je het samenwerkingsverband zo inricht dat er ruimte is voor ieders eigenheid en behoeften. Het kan ook betekenen dat het investeren in deze specifieke samenwerking te veel ten koste gaat van het realiseren van ieders persoonlijke doelstellingen, en dat het beter is op zoek te gaan naar nieuwe verbanden waarin de waarde van samenwerken en samenleren beter tot zijn recht kan komen.
- *Benutten van de mogelijkheid om te leren.* Een open uitwisseling kan op verscheidene wijzen ook heel leerzaam zijn. De ander kan bijvoorbeeld informatie hebben die voor jou van belang is of een perspectief aandragen dat je eigen denken verbreedt en verdiept. Ook kun je samen een ‘leerzaam’ gesprek voeren, waarin je je eigen onbewuste beelden en aannames blootlegt en kritisch onderzoekt. Senge (1990) beschrijft deze gesprekken als volgt: ‘In een leerzaam gesprek verkennen we bij elkaar en maken we inzichtelijk hoe onze (vaak onbewuste) denkprocessen verlopen: met welke "bril" we naar een bepaalde situatie kijken en op basis daarvan reageren op

die situatie. Door elkaar toe te staan om deze processen expliciet te maken, wordt ons denken ook ontvankelijk gemaakt voor de invloed van anderen – en daarmee voor een ander perspectief op dezelfde situatie.’ In de drukte van alledag vergeten we vaak deze mogelijkheid te benutten, en laten dan een belangrijke voedings- en leerbron voor onszelf en de organisatie onbenut.

Als trainer kun je mensen ondersteunen in het leren faciliteren van een open uitwisseling. Naast het zichzelf kenbaar maken aan de ander, en de ander uitnodigen om zich kenbaar te maken, zijn kernpunten hierin:

- *Herkennen en toetsen van eigen aannames.* Het ongevoelst laten van je eigen aannames en oordelen over de ander (en jezelf) wordt gezien als een van de grootste leerbelemmeringen in de samenwerking (Argyris, 1999). Op het moment dat je je een beeld over de situatie hebt gevormd, raak je namelijk je nieuwsgierigheid kwijt. Zoals we eerder hebben gezien, vormt je beeld zich vaak op basis van vroegere ervaringen, die niet overeenkomen met de werkelijkheid van de huidige situatie. Het ontwikkelen van je vermogen om je eigen aannames te herkennen en ze te toetsen alvorens te handelen, is van groot belang om de voortgang van de open uitwisseling te waarborgen. Hoe meer iemand in zijn gedrag en beleving van jou verschilt, des te groter is de kans dat je aannames en oordelen vormt die niet overeenstemmen met de realiteit. De uitdaging is dan des te groter om je houding van openheid en nieuwsgierigheid te behouden.
- *Vertrouwen op het creatieve, zelfoverstijgende proces.* Na het actieve proces van elkaar leren kennen, doet het creatieve proces van zelfsturing ook een appèl op het vermogen om activiteit los te laten. In een fase van rust en bezinking kunnen zich inzichten en oplossingsvormen aandienen, die geen van de individuen zelf had kunnen bedenken, maar die zich nu als gevolg van de open uitwisseling presenteren (Covey, 1993; Fritz, 1984).

4. Creëren van een leerbevorderende (werk)omgeving

Naast dat de houding en het gedrag van het individu grote invloed uitoefenen op de mate waarin zelfsturing en leren binnen de organisatie kan wortelen, oefent de inrichting van de organisatie zelf ook grote invloed uit. Als trainer kun je mensen ondersteunen in het zich bewust worden van de invloed die de structuur en cultuur uitoefenen op hun houding en handelen. Vervolgens kan het leerproces zich richten op het ‘planten’ en laten wortelen van structuur- en cultuurkenmerken die hun leerproces juist ondersteunen en stimuleren

(en dus ook congruent zijn met de uitgangspunten van de lerende organisatie).

Net zoals leerbelemmeringen van een individu hun oorzaak vinden in niet-reële aannames, zo vinden leerbelemmerende organisatiegewoonten en -structuren ook hun basis in niet-reële aannames over de werkelijkheid (of preciezer gezegd: zijn ze niet congruent met de uitgangspunten van de lerende organisatie). Het onderzoeken en toetsen van de aannames waarin een organisatiekenmerk is geworteld en deze – waar nodig – vervangen door realistische aannames, zijn dan ook belangrijke stappen in het vergroten van het leerbevorderend vermogen van de organisatie.

FACILITEREN VAN HET ZELFSTURINGS PROCES: WERKVORMEN

Om de rol van de trainer verder te verhelderen, volgen hieronder drie voorbeelden van werkvormen die ingezet kunnen worden om leerprocessen met betrekking tot zelfsturing te faciliteren. Deze werkvormen veronderstellen overigens dat basisvaardigheden zoals actief luisteren, onderzoekende vragen stellen, feedback geven, enzovoort, in voldoende mate aanwezig zijn.

Oefening 1: Zelfsturing: de behoefte stuurt

Doel

Het faciliteren en ervaren van zelfsturing, waarin deelnemers op basis van een behoefte die ze ontdekken zelf actie ondernemen om in die behoefte te voorzien.

Achtergrond

Vaak zit er in de dingen die ons bezighouden een behoefte ‘verpakt’. Het kost vaak enig verkenningswerk om die behoefte boven tafel te krijgen. Op het moment dat ons dat lukt, hebben we meteen ook de ‘motor’ te pakken voor de verdere vormgeving van ons zelfsturende proces, waaronder het verkennen van de mogelijkheden en onmogelijkheden om in de behoefte te voorzien. Deze oefening komt uit de leergang ‘De trainer als coach’ van Marjo Korrel. Een voorbeeld van de oefening vind je uitgewerkt in de figuren 1a en 1b.

Tijdsduur

Ongeveer twee uur.

Opzet

- Je werkt in tweetallen, waarin de een ‘werkt’ en de ander in de rol van coach het proces begeleidt.
- Het bewustwordingsproces wordt gestructureerd aan de hand van vier verkennende vragen, die als handvat fungeren om zelfsturing te stimuleren en vorm te geven.

- De vier vragen richten zich elk op een belangrijk aspect van zelfsturing: aansluiten bij wat er nu speelt, contact maken met de ‘bedekte’ behoefte, in contact met anderen vorm geven aan je behoefte door concreet actie te ondernemen, en jezelf weerbaar maken door je voor te bereiden op tegenslag.
- Nadat een persoon deze vier vragen heeft doorlopen, wissel je van rol.
- Na afloop van het werken in tweetallen kom je als groep weer bijeen en deel je de actie die je gaat ondernemen om te kunnen voorzien in je behoefte.

Vier vragen

- Wat houdt je op dit moment echt bezig in het werk?
- Hoe zouden anderen kunnen helpen om in deze behoefte te voorzien?
- Wat kun je doen om te zorgen dat dit gebeurt?
- Wat zou er mis kunnen gaan? Wat zou je dan kunnen doen? Wat nog meer?

Aandachtspunten voor de coach

- Ad 1: Het is belangrijk om de tijd te nemen om je echt in te leven in de ander: neem de tijd om te luisteren, door te vragen en samen te vatten. Help de ander te zoeken naar de behoefte die in de beleving ‘verpakt’ zit. Je kunt daarbij open én suggestieve vragen stellen (zolang als je focus maar blijft om de ander behulpzaam te zijn in het bewustworden). Voorbeelden: Wat voor jou echt belangrijk is, is Dus waar het om draait is Op het moment dat je een volmondig ‘ja’ krijgt van de gecoachte, weet je dat de echte behoefte boven tafel is gekomen.
- Ad 3: Het doel van deze vraag is het formuleren van een concrete actie; blijf doorvragen als je vindt dat de actie nog niet voldoende concreet is.
- Ad 4: Je kunt hier een aantal keren doorvragen (bijvoorbeeld: Als dat ook niet lukt, wat zou je dan kunnen doen?) om meerdere alternatieven los te krijgen.

Figuur 1a. Voorbeeld oefening ‘Zelfsturing: de behoefte stuurt’: vier vragen

C: Wat houdt je op dit moment echt bezig in het werk?

Z: Het verloop van een training die ik afgelopen week gegeven heb.

C: (wacht)

Z: Ik heb met een team gewerkt rond het thema ‘communicatie’, en een deel van de groep heeft daar met nieuwsgierigheid en plezier aan gewerkt, en een ander deel was met momenten heel aanwezig, en met momenten vervielen ze in iets van ‘oh, dat weet ik allemaal al’. Dat zit me nog steeds niet lekker. Ik kan er maar niet m’n vinger op leggen, wat er nu precies gebeurd is en wat ik anders had kunnen doen. Dat gevoel van onbehagen blijft hangen. ▲

C: Wat je zou willen, is meer helderheid krijgen over wat zich nu precies heeft afgespeeld tijdens die dag ...

Z: Ja ... meer greep krijgen op het proces dat zich heeft voltrokken, en wat ik ‘gemist’ heb, waardoor ik maar gedeeltelijk effectief heb kunnen zijn ...

C: Wat zou dat opleveren?

Z: Ik zou met meer inzicht en zelfvertrouwen het vervolg van dit project kunnen begeleiden ...

C: Dus wat je behoefte is, is om meer inzicht te krijgen in wat zich heeft afgespeeld, zodat je beter voorbereid het vervoltraject in kan stappen ...

Z: Ja, precies.

C: Hoe zouden anderen kunnen helpen om in deze behoefte te voorzien?

Z: Ik zou Ben, een naaste collega, kunnen vragen om deze situatie mee door te spreken. Dat is iemand die ook de nodige ervaring heeft op dit gebied.

C: Wat kan je doen om te zorgen dat dit gebeurt?

Z: Ik kan contact opnemen met Ben, het hem voorleggen en kijken of hij hier samen met mij naar wil kijken ...

C: Wanneer zou je hierover met Ben in gesprek kunnen gaan?

Z: Nou, daar is a.s. vrijdag een mogelijkheid voor; ik tref hem dan tijdens ons maandelijks overleg, en zou het dan met hem kunnen bespreken.

C: Zie je het jezelf doen?

Z: Ja.

C: Okay. Wat zou er mis kunnen gaan?

Z: Het kan zijn dat hij geen tijd heeft voordat ik het vervoltraject met deze groep in zal stappen: dat is over twee weken.

C: Wat zou je dan kunnen doen?

Z: Dat weet ik niet goed. Ik merk dat ik niet goed een andere collega ken, die me op dit gebied goed zou kunnen consulteren. Het is dus toch belangrijk dat ik probeer om samen met hem naar een mogelijkheid te zoeken.

C: Hoe zou je dat kunnen doen?

Z: Ik zou de noodzaak kunnen benadrukken, als ik denk dat dat niet voldoende duidelijk is. Ook zou ik met hem kunnen onderzoeken of we andere, minder voor de hand liggende manieren kunnen bedenken om het er toch over te hebben.

C: Zoals?

Z: Zoals ... in plaats van een afspraak maken, via de e-mail of telefonisch trachten uit te wisselen. Kijken wat het voor hem aantrekkelijker zou kunnen maken, of minder tijdrovend ...

C: Wat als dat allemaal echt niet lukt. Wat zou je dan nog kunnen doen?

Z: Ik zou de afspraak voor het vervoltraject kunnen uitstellen. Ik zou ook met mijn contactpersoon voor de opdracht in gesprek kunnen gaan over de zorgen die ik heb ... Ik heb zelf namelijk het gevoel dat er ►

iets niet goed zit in hoe de afspraken zijn gemaakt met de deelnemers. Met de opdrachtgever heb ik wel een contract, maar volgens mij is dat niet het geval met de deelnemers ... dus dat is mogelijk ook nog een vruchtbare ingang, om dit thema direct met de opdrachtgever te bespreken ... leuk om er zo hardop over van gedachten te wisselen, ik voel me er nu al een stuk geruster op ...

Delen van je voornemen tot zelfsturing

Nadat men als groep weer bijeen is, wordt eenieder gevraagd zijn voornemen te delen door het definiëren van een eigen statement: Ik ga ... doen om ... te realiseren (dit definieert de concrete actie die iemand gaat ondernemen om aan zijn/haar behoefte tegemoet te komen).

Figuur 1b. Voorbeeld oefening 'Zelfsturing: de behoefte stuurt': voornemen delen

Ik ga aanstaande vrijdag met Ben in gesprek om te kijken of hij met me wil klankborden, om meer inzicht te krijgen in wat zich heeft afgespeeld tijdens een tweedaagse training, zodat ik beter voorbereid het vervolgtraject met deze groep in kan stappen.

Het is voor deelnemers interessant om op deze manier te horen wat eenieder bezighoudt in het werk. Bovendien verstevigt het uitspreken van dit voornemen ook het serieus nemen van en verantwoordelijkheid nemen voor het vervullen van deze persoonlijke behoefte.

Opmerkingen

- Deze oefening is voor startende 'zelfstuurders' soms nog te moeilijk: het gaat uit van voldoende vermogen om te coachen en voldoende herkenning van wat een behoefte is.
- De stap die de meeste tijd kost, is stap 1. Als de behoefte goed verhelderd is, dan is het beantwoorden van de vervolgvragen nauwelijks een probleem.
- Je kunt je in de nabespreking richten op de ervaring van zowel de 'zelfstuurder' als de coach: Hoe was het om zelf te sturen? Hoe was het om te coachen? Wat is je daar zelf in opgevallen?

Oefening II: Van oordeel naar nieuwsgierigheid

Doel

Het leren vorm geven aan een open uitwisseling, juist in een situatie waarin de interesse om dit te doen tot een minimum gedaald is.

Achtergrond

Op het moment dat we een oordeel vellen over een ander (of over onszelf), sluiten we ons af voor verdere informatie en raken we onze open, nieuwsgierige houding kwijt. Dit belemmert de voortgang van een open uitwisseling. Hoe kunnen we vanuit die afgeslotenheid de ander weer in alle openheid tegemoet treden? Deze oefening biedt hiervoor een aantal handvatten aan. Ten eerste 'ontwarren' deelnemers hun persoonlijke beleving van de situatie die geleid heeft tot het oordeel. Vervolgens bereiden zij zich voor op een open gesprek, waarin het zichzelf kenbaar maken en de ander uitnodigen zich kenbaar te maken centraal staan. Daarna oefenen zij dit gesprek in de groep. Elementen van deze oefening zijn onder meer terug te vinden in de RET (rationeel-emotionele therapie)-methode, de leergang 'Geweldloze Communicatie' en de leergang 'De trainer als coach'. Een voorbeeld van de oefening vind je uitgewerkt in de figuren 2a en 2b.

Tijdsduur

Een dagdeel.

Opzet

- Elke deelnemer kiest een samenwerkingssituatie waarin hij een oordeel over de ander heeft. Dit kan de leidinggevende zijn, een collega, een klant of teamlid.
- Eenieder wordt gevraagd om met behulp van het zesstappenmodel de eigen beleving van de situatie te 'ontwarren' en transparant te maken. In dit voorbeeld gebeurt dat in tweetallen, waarin men elkaar met behulp van dezelfde vragen om de beurt 'coacht'. Een alternatief is dat elke deelnemer dit voor zichzelf doet.
- Eenieder bereidt zich voor op een gesprek met de desbetreffende persoon middels het voorbereidingsmodel van vijf stappen.
- Deelnemers oefenen dit gesprek om de beurt in de groep. Degene die aan de beurt is, staat op en spreekt zich uit (naar beste kunnen volgens de vijf stappen), en de andere deelnemers zijn dan degenen die zich verplaatsen in 'de ander'. Zij worden vervolgens gevraagd om aan te geven hoe het is om zo aangesproken te worden, en wat eventueel aangescherpt kan worden zodat het gesprek als helder en uitnodigend ervaren wordt. Er vinden vaak een aantal rondes van herformuleringen en opnieuw oefenen plaats, voordat de best passende formulering gevonden is.

Zesstappenmodel

Kies een situatie waarin je een oordeel hebt over iemand met wie je samenwerkt, en die je zou willen onderzoeken.

Vragen:

- Benoem je oordeel. Wees hierin zo expliciet mogelijk.
- Waarop baseer je je oordeel? Wat is er gebeurd? (Wees hierin zo concreet mogelijk: het moet zichtbaar gedrag betreffen.)
- Wat denk je dan?
- Hoe voel je je?
- Wat is het effect hiervan op de samenwerking?
- Als je je oordeel even opzij zet en je laat leiden door je nieuwsgierigheid, wat zou je dan willen weten?

Figuur 2a. Voorbeeld oefening 'Van oordeel naar nieuwsgierigheid': zesstappenmodel

1. Wat is het oordeel dat je wilt onderzoeken?

Ik vind dat Jos – mijn leidinggevende – weinig kaas gegeten heeft van de menselijke kant van samenwerken. Hij richt daarmee echt schade aan.

2. Waarop baseer je je oordeel? Wat is er gebeurd?

Het is nu de derde keer in vier maanden dat er iemand bij onze afdeling is weggegaan. Op zich heb ik me nog wel kunnen vinden in de conclusie dat deze mensen beter elders aan de slag kunnen. Maar de manier waarop dat dan gaat ... Eerst was het John, die Jos zonder een afscheidsdiner heeft laten vertrekken. Toen kwam Miriam, die met echte ruzie is weggegaan: ze vond haar negatieve beoordeling slechts ten dele terecht. De laatste keer betrof het Karin, die zich netjes aan de afspraken rond de afhandeling hield, terwijl Jos haar doodleuk liet wachten op een reactie op haar voorstel voor een afvloeiingsregeling, waar ze heel gespannen van werd.

3. Wat denk je dan?

Ik denk dan: hij is onzorgvuldig en doet mensen onnodig pijn. Ik denk dan: het enige wat hem kan schelen is dat hij het z'n baas naar de zin kan maken.

4. Hoe voel je je?

Het doet me pijn en maakt me tegelijkertijd ook heel kwaad, maar meer zo'n machteloos kwaad.

5. Wat is het effect hiervan op de samenwerking?

Ik trek me terug. Uit hoofde van onze functies spreken we elkaar nog wel, maar dan alleen het broodnodige; verder hou ik me wat op de vlakte.

6. Als je je oordeel even opzij zet en je laat leiden door je nieuwsgierigheid, wat zou je dan willen weten?

Ik zou willen weten hoe hij het ziet: hoe hij naar zijn functie kijkt, wat hij daarin als het belangrijkste ziet, en hoe hij vindt dat hij omgaat met z'n mensen.

N.B.: Een oordeel zegt ook veel over de persoon die het oordeel velt. Vaak wordt de persoon zo geraakt door het gedrag van de ander, doordat het raakt aan een belangrijke waarde of behoefte waar de veroor-

deelde – in de beleving van de veroordelaar – op pijnlijke wijze aan voorbij gaat.

Vorbereidingsmodel

1. Ik zie dat ... (Het betreft hier waarneembaar, feitelijk gedrag.)
2. Ik denk dan ...
3. Ik voel me ...
4. Mijn neiging is ...
5. Waar ik nieuwsgierig naar ben is ...

Aandachtspunten bij het voorbereidingsmodel en de groeps-evaluatie ervan

- Ad 1: In eerste instantie is het vaak lastig om hier echt concreet te zijn. Woorden als 'nooit' of 'altijd' komen met regelmaat voor; het kan dus even zoeken zijn om de concrete situatie te beschrijven die aanleiding is geweest voor de wens om zich uit te spreken.
- Ad 2: Het kan zijn dat de 'ik denk'-uitspraak niet een aanname expliciteert maar een oordeel verwoordt, zoals in 'ik denk dan wat een rotstreek ...' Dit is niet de bedoeling. Het is belangrijk om dan te blijven zoeken naar de onderliggende aanname zelf. Bijvoorbeeld: hij belt niet terug (waarneembaar gedrag), ik denk dan je vindt me niet belangrijk (aanname), en ik voel me in de steek gelaten (gevoel). Dit leidt dan tot het oordeel 'wat een rotstreek ...'.
- Ad 3: Soms komt het voor dat mensen vrij algemene gevoelens benoemen, zoals: 'ik voelde me gefrustreerd', 'ik voelde me boos'. Afhankelijk van wat je als trainer passend acht, kun je de feedbackgevers uitnodigen om te proberen nog nauwkeuriger het gevoel te benoemen dat een dergelijke situatie bij hen zelf zou oproepen. Dan kan degene die oefent kijken welk van deze genoemde gevoelens nog preciezer zijn eigen gevoelsbeleving verwoordt (als trainer speel ik hier vaak ook een actieve rol).
- Ad 4: De gedragsneiging is eigenlijk altijd een terugtrekkende beweging (negeren, niets meer zeggen, weglopen, enzovoort) of een aanvallende beweging (ruzie maken, de ander afvallen, onderbreken, enzovoort).

Figuur 2b. Voorbeeld oefening 'Van oordeel naar nieuwsgierigheid': voorbereidingsmodel

1. In de afgelopen vier maanden zijn er drie mensen op onze afdeling vertrokken. John is weggegaan zonder het gebruikelijke afscheidsdiner, Miriam is kwaad vertrokken omdat ze het niet eens was met jouw beoordeling, en Karin heb ik drie keer huilend achter haar bureau aangetroffen tijdens de laatste weken voor haar vertrek.

2. Ik denk dan dat jij onzorgvuldig omgaat met de menselijke kant van de samenwerking, en dat je je met name bekommert om een goede zakelijke afhandeling.
3. Het doet me pijn om dit te zien; ik voel me ook kwaad en machteloos.
4. Mijn neiging is om het contact met jou puur zakelijk te houden, en je verder zo veel mogelijk te mijden.
5. Waar ik nieuwsgierig naar ben, is hoe jij het vertrek van John, Miriam en Karin nu zelf ervaren hebt, en hoe je je eigen rol daarin ziet.

Oefening III: Vergroten van de congruentiekracht in de organisatie

Doel

Het bewustworden van de impact van organisatiekenmerken op de ontwikkeling van het lerend en zelfsturend vermogen, en het leren ontwerpen van cultuur- en structuurkenmerken die de ontwikkeling van deze vermogens sterk stimuleert.

Achtergrond

Naast de verantwoordelijkheid die het individu draagt in het ontwikkelen van zijn zelfsturend vermogen, draagt de organisatie ook verantwoordelijkheid in het faciliteren van de ontwikkeling van het zelfsturend vermogen. De wijze waarop de organisatie zich als cultuur en structuur vormgeeft, bepaalt in welke mate zij zelfsturing aanmoedigt en belooft of juist ontmoedigt en bestraft. In deze oefening onderzoeken deelnemers een aantal structuur- en cultuurkenmerken van hun organisatie, en bepalen zij in welke mate deze congruent zijn met de uitgangspunten van zelfsturing en de lerende organisatie. Vervolgens ontwikkelen ze voorstellen over hoe deze kenmerken in een gewijzigde vorm nog congruenter gemaakt kunnen worden met de principes van zelfsturen en leren, om zo bewuster een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van deze vermogens in de organisatie. Deze werkvorm is geïnspireerd op het werk van Argyris (1999). Een voorbeeld van de oefening vind je uitgewerkt in de figuren 3a en 3b.

Tijdsduur

Een dagdeel.

Opzet

- Men werkt in groepjes van drie tot vijf personen.
- Elk groepje selecteert drie cultuur- of structuurkenmerken die zij nader willen onderzoeken op hun congruentiegehalte (congruent met de uitgangspunten van de lerende organisatie).
- Per kenmerk formuleert men een voorstel voor een alternatief, dat congruent is met de lerende organisatie.

- In de nabespreking wisselt men opgedane ervaringen en inzichten met elkaar uit.

Stappen

- Inventariseer een drietal structuur- en/of cultuurkenmerken die je zou willen onderzoeken op hun congruentiegehalte.
- Beantwoord per kenmerk de volgende vragen:
 - Beschrijf het kenmerk.
 - Vanuit welke intentie is dit kenmerk ontstaan?
 - Welke aanname ligt in dit kenmerk verborgen?
 - In welke mate komt deze aanname overeen met de realiteit?
 - Wat is de realiteit?
 - Welk alternatief voorstel hebben jullie voor het bestaande kenmerk, zodat het meer overeenkomt met de realiteit?
 - In het verder uitwerken van dit voorstel: met welke criteria dient rekening te worden gehouden om het kenmerk zo congruent mogelijk te laten zijn met de uitgangspunten van zelfsturing?

Figuur 3a. Voorbeeld oefening 'Vergroten van de congruentiekracht in de organisatie': structuurkenmerk

1. Beschrijf het kenmerk.

Ons beoordelingssysteem is zo ingericht dat onze leidinggevende het functioneren van elk teamlid beoordeelt en de loonsverhoging bepaalt.

2. Vanuit welke intentie is dit kenmerk ontstaan?

Het op rechtvaardige wijze beoordelen en belonen van elke werknemer.

3. Welke aanname ligt in dit kenmerk verborgen?

De leidinggevende is de persoon die het best in staat is om het functioneren van zijn teamleden te beoordelen en dus ook de daarmee verbonden loonsverhoging te bepalen.

4. In welke mate komt deze aanname overeen met de realiteit?

Deze komt maar zeer ten dele overeen met de realiteit.

5. Wat is de realiteit?

Mensen die het beste in staat zijn om over het functioneren van een teamlid te oordelen, zijn het teamlid zelf, de klanten en de collega's waar het teamlid regelmatig mee samenwerkt.

6. Welk alternatief voorstel hebben jullie voor het bestaande kenmerk, zodat het meer overeenkomt met de realiteit?

Een beoordelingssysteem waarin feedback en beoordeling plaatsvindt door de medewerker zelf, zijn klanten en de collega's waarmee hij regelmatig samenwerkt. De leidinggevende kan hier ook toe behoren.

7. In het verder uitwerken van dit voorstel: met welke criteria dient rekening te worden gehouden om het kenmerk zo congruent mogelijk te laten zijn met de uitgangspunten van zelfsturing?

In het beoordelingsgesprek is het van belang dat er sprake is van een open dialoog. Dit betekent bijvoorbeeld dat men rekening dient te houden met feedbackregels: beschrijf eerst waarneembaar gedrag, dan de eigen interpretatie van het gedrag, enzovoort. Het is verder belangrijk dat het teamlid zelf wordt uitgenodigd om te praten over waar hij meer en minder tevreden over is geweest, wat hij zelf redelijk vindt met betrekking tot loonsverhoging, welk leerproces hij in wil stappen. Verder lijkt het ons zinvol dat in het beoordelen van iemands functioneren er ook beoordeeld wordt op de mate waarin diegene zelfsturend gedrag vertoont, zoals het benutten van de kennis en kunde van anderen, vorm geven aan de dialoog en aan het eigen leerproces, enzovoort.

Figuur 3b. Voorbeeld oefening 'Vergroten van de congruentiekracht in de organisatie': cultuurkenmerk

1. Beschrijf het kenmerk.

We spreken een collega-teamlid niet aan op zijn functioneren, niet in positieve en niet in negatieve zin.

2. Vanuit welke intentie is dit kenmerk ontstaan?

We willen de rust en harmonie in het team niet verstoren en ieder de ruimte geven om het werk op zijn eigen manier te doen.

3. Welke aanname ligt in dit kenmerk verborgen?

Om goed te kunnen functioneren is het belangrijk mensen de ruimte te geven en de harmonie te bewaken.

4. In welke mate komt deze aanname overeen met de realiteit?

Op zich klopt deze aanname. Het tegendeel is echter ook waar: om goed te functioneren is het ook belangrijk om te weten wat collega's en klanten waarderen en afkeuren, ook als dat ongemakkelijk voelt.

5. Wat is de realiteit?

Het is soms goed om de rust te bewaren en een collega de ruimte te geven; op andere momenten is het goed om de confrontatie aan te gaan en iemand te begrenzen.

6. Welk alternatief voorstel hebben jullie voor het bestaande kenmerk, zodat het meer overeenkomt met de realiteit?

We spreken een collega-teamlid aan op zijn functioneren wanneer we denken dat dat het functioneren en welzijn van de organisatie en/of zijn leerproces ten goede komt.

7. In het verder uitwerken van dit voorstel: met welke criteria dient rekening te worden gehouden om het kenmerk zo congruent mogelijk te laten zijn met de uitgangspunten van zelfsturing?

Het team benutten als leeromgeving, het leerproces stimuleren van een collega is ook een teamverantwoordelijkheid, het hebben van een nieuwsgierige, onderzoekende houding is belangrijk.

Aandachtspunten

- Tijdens de nabespreking kan het ook nog interessant zijn om stil te staan bij hoe eenieder (onbedoeld) bijdraagt tot de instandhouding van het belemmerende cultuur- of structuurkenmerk. Dit biedt tegelijkertijd het hoopvolle perspectief dat je door iets anders te gaan doen, ook bij kan dragen aan het totstandkomen van een leerbevorderend kenmerk.
- Meestal is het bewustwordingsproces dat op gang komt naar aanleiding van deze oefening in eerste instantie voldoende om bij stil te staan: Wat levert deze oefening ons op qua inzichten? Wat hebben we als organisatie, als team, als individu te leren? Op het moment dat je vanuit deze bewustwordingsfase de stap wil maken naar de actie/vormgevingsfase, dan kunnen opnieuw de principes van zelfsturing als richtlijn dienen.

TOT BESLUIT

Met dit artikel heb ik getracht een bijdrage te leveren aan het concretiseren van wat zelfsturing is, en de rol die de trainer kan spelen in de ontwikkeling van dit vermogen.

Waar zelfsturing mijns inziens een essentiële bijdrage aan levert, is het vrijkomen van de potentiële voedings- en creatiekracht die in het samen werken besloten ligt. Door de bereidheid om in open uitwisseling elkaar te leren kennen, ontstaat de bereidheid om zich te verbinden met elkaar en met het grotere geheel waarvan men deel uitmaakt. Het zich verbinden met elkaar is een noodzakelijke voorwaarde voor het vrijkomen van deze voedings- en creatiekracht.

Mijn ervaring als trainer en adviseur is dat de behoefte aan verbinding – om zo echt gezamenlijk te kunnen creëren en te leren – er ook werkelijk is, zowel bij het teamlid als bij de leidinggevende en de directie. Veelal ontbreekt het echter aan voldoende inzicht en vermogen om deze verbinding tot stand te brengen. Mijn hoop is dat ik met dit artikel over zelfsturing ook een kapstok heb kunnen bieden voor het nadenken over en realiseren van deze belangrijke verbinding.

Literatuur

- Amelvoort, G. van en J. van Jaarsveld, *Teamentwikkeling en leidinggeven*. Vlijmen: ST-Groep, 2000.
- Argyris, C., *On Organizational Learning* (2^e druk). Malden: Blackwell Publishers, 1999.
- Covey, S.R., *De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap*. Amsterdam: Contact, 1993.
- Fritz, R., *The Path of Least Resistance*. New York: Ballantine Books, 1984.
- Knibbe, H., *Rusten in Zijn*. Utrecht: Servire Uitgevers, 1996.
- Rosenberg, M.B., *Geweldloze Communicatie* (2^e druk). Rotterdam: Lemniscaat, 1999.
- Senge, P.M., *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.
- Stichting HOEK, *Van Lerend Leven naar Lerend Organiseren*. Intern document, 2001.
- Tjepkema, S., 'Profiel van de lerende organisatie'. In: *Handboek Effectief Opleiden*. Den Haag: Elsevier, 1995.
- Wilber, K., *Een beknopte geschiedenis van alles*. Rotterdam: Lemniscaat, 1997.

Leergangen

- 'Leergang Geweldloze Communicatie'. Contactpersoon en trainer: Inga Teekens, Centrum Geweldloze Communicatie, Den Haag.
- 'Leergang De Trainer als Coach'. Contactpersoon en trainer: Marjo Korrel, DeInthe Interventiekunde, Eindhoven.