

I.6.7.7-3

Profijt van MensenKennis: Probleemverkenning in de versnelling

C. Rijnbeek-Schotman en M. Thunnissen¹

Bij de personele en organisatorische problematiek in het midden- en kleinbedrijf zijn er drie belangrijke knelpunten die het oplossen van deze problemen en het aanbrengen van verbeteringen en vernieuwingen in bedrijven in de weg staan:

- het probleem achter het probleem als zodanig wordt niet herkend. Men haalt niet de oorzaken weg, maar bestrijdt de symptomen. Niet zelden zoekt men naar een oplossing die op de korte termijn effect sorteert, zonder te kijken naar de daadwerkelijke oorzaken van het probleem. Het risico bestaat dat problemen daardoor steeds weer terugkomen;*
- er is onvoldoende bewustzijn en inzicht in de concrete sturingsmogelijkheden die een leidinggevende heeft om met behulp van personeelsbeleid en personeelsinstrumenten een bijdrage te leveren aan de realisatie van de bedrijfsdoelen;*
- de leidinggevende onderschat welke invloed zijn persoonlijke rol en gedrag kan hebben in dit proces.*

Om structurele verbeteringen en vernieuwingen op het gebied van P&O te kunnen realiseren, is het van belang te werken aan deze knelpunten. Dit houdt in dat we inzicht moeten krijgen in de achterliggende oorzaken van een P&O-vraagstuk om zo te komen tot maatregelen die tot structurele verbetering kunnen leiden. Tevens betekent dit dat het voor de betrokken personen duidelijk moet worden welke verbetermogelijkheden er zijn en welke bijdrage zijzelf daaraan kunnen leveren. Het probleemverkenningmodel Profijt van MensenKennis levert daaraan een bijdrage. In dit artikel zetten we

¹ C. Rijnbeek-Schotman en M. Thunnissen zijn werkzaam als adviseurs bij Syntens, innovatienetwerk voor ondernemers. Syntens ondersteunt het MKB bij veranderingen en vernieuwingen in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Het probleemverkenningmodel wordt benut binnen het programma Profijt van MensenKennis (2002 – 2004).

de achtergronden, toepassingsmogelijkheden en werkwijze van dit model uiteen.

Doel

Het doel van het probleemverkenningmodel is complexere problemen waarbij mensen en denkprocessen betrokken zijn snel en effectief te verkennen. De problemen kunnen uiteenlopend van aard zijn, bijvoorbeeld het niet realiseren van resultaatdoelstellingen, problemen bij de aansturing van een afdeling of organisatie, het ziekteverzuim of de knelpunten bij invoering van een HR-instrument. Uit deze voorbeelden blijkt dat de vraagstelling of de situatie veelal op operationeel niveau ligt, maar dat de symptomen worden beschreven. Vaak is het probleem gecompliceerder dan het op het eerste gezicht lijkt.

Het model biedt handvatten om in kaart te brengen waar de achterliggende oorzaak van het complexe probleem ligt en om dit bespreekbaar te maken. Hierdoor is het mogelijk het probleem bij de bron aan te pakken en uiteindelijk te komen tot acties die leiden tot een duurzame oplossing.

Toepassingsgebieden

Syntens gebruikt het probleemverkenningmodel voor het verkennen van personele en organisatorische problemen in middelgrote en kleine bedrijven (MKB) om vervolgens te kunnen adviseren over passende oplossingen. Het model is ook zeker toepasbaar in grotere bedrijven en voor andersoortige bedrijfsproblemen (bijvoorbeeld marketing). Het probleemverkenningmodel kan, zoals gezegd, worden toegepast in (problematische) situaties waar mensen en denkprocessen een rol spelen. Daarbij kan het gaan om een probleem bij één persoon, maar ook om een probleem waarbij meerdere personen een rol spelen. In het model wordt namelijk een onderscheid gemaakt tussen individu en collectief. Met individu (de mens) wordt bedoeld op de probleemhouder. Dit kan de ondernemer zijn, maar ook de leidinggevende, een personeelsfunctionaris of een medewerker. Een ieder kan het model benutten om zijn probleem verder te analyseren. Het collectief kan betrekking hebben op de totale organisatie, maar ook op een team, afdeling of bedrijfs onderdeel. Het model maakt de samenhang tussen het individu (bijvoorbeeld de ondernemer of de leidinggevendenden) en het collectief (de onderneming, de afdeling of het team) duidelijk. Maar ook de samenhang tussen visie en doelstellingen en het uiteindelijke resultaat. Dit inzicht is de basis voor een structurele oplossing van problemen.

Methode

1. Achtergrond

De Britse bioloog, filosoof en antropoloog Gregory Bateson introduceerde het idee dat in het menselijk denken en leren een hiërarchie van (neuro)logische niveaus is te onderscheiden. Deze niveaus zijn, ieder op hun eigen specifieke manier, van invloed op de wijze waarop wij communiceren en op ons gedrag. Inzicht in de niveaus en de invloed daarvan op ons gedrag helpt ons te leren en te veranderen.

De Amerikaan Robert Dilts heeft dit vervolgens nog verder uitgewerkt en is gekomen tot een hiërarchie van zes niveaus (zie tabel 1):

Tabel 1. De zes logische niveaus

Niveau	Richt zich op	Onderwerp	Kernvraag
Omgeving (E)	Waar reageer ik op? Waar, wanneer en met wie ben ik?	Feitelijkheden	Waar? Wanneer?
Specifiek gedrag (D)	Wat doe ik? Heb ik gedaan?	Actie & reactie	Wat?
Vermogens (C)	Wat kan ik? Wat weet ik?	Kaarten & plannen	Hoe?
Waarden en overtuigingen (B)	Wat vind ik belangrijk? Wat geloof ik? Wat is waar?	Permissie & motivatie	Waarom?
Identiteit (A)	Wie ben ik?	Rollen	Wie?
Spiritualiteit (O)	Wat leidt mij? Waar- toe draag ik bij?	Visie	Wie anders? Waartoe?

1. *Omgeving* (Environment): wat we ook doen, we doen het in een bepaalde omgeving. De 'omgeving' bestaat uit de specifieke uitwendige omstandigheden waarin ons gedrag plaatsvindt, én uit de reacties vanuit de omgeving op ons handelen. Die omstandigheden beïnvloeden ons, maar ook kunnen wij met ons gedrag de omstandigheden beïnvloeden. Een verandering is pas echt een verandering als de omgeving ook werkelijk reageert op ons handelen.
2. *Specifiek gedrag* (Doing): hierbij gaat het om de gedragingen die we vertonen (en die dus leiden tot een bepaalde reactie vanuit de omgeving). We kunnen het gedrag onbewust vertonen, maar ook bewust. Bewust betekent dat de persoon goed weet wat hij doet, hij komt terecht waar hij wil zijn en hij krijgt de reactie vanuit de omgeving die hij wil krijgen.
3. *Vermogen* (Competence): om iets te kunnen doen, moet een persoon over de capaciteiten en mogelijkheden beschikken om iets te doen. Op het ni-

veau van vermogen zijn we in staat uit een scala van gedragingen (c.q. gedragsmogelijkheden) te kiezen, deze te veranderen en aan te passen aan een groter aantal uitwendige omstandigheden.

4. *Waarden en overtuigingen* (Beliefs): de mate waarin we gebruikmaken van onze vermogens en capaciteiten is afhankelijk van onze waarden en overtuigingen (die we o.a. hebben meegekregen in onze opvoeding). Onze overtuigingen en waarden over onszelf en anderen kunnen een bepaalde strategie, een bepaald plan of een bepaalde manier van denken en handelen aanmoedigen, afremmen of generaliseren.
5. *Identiteit* (Awareness): identiteit consolideert het hele systeem van overtuigingen en waarden in een gewaarwording van 'het zelf'. Het gaat om de vraag 'wie ben ik?'
6. *Spiritualiteit* (Overall): het laatste niveau gaat in op de vraag waarin de persoon zich onderscheidt van anderen (het onderscheidend vermogen) en wat de persoon uiteindelijk bereikt wil hebben (toegevoegde waarde).

De omgeving is het laagste, meest concrete en tastbare niveau. Elk volgend niveau is abstracter dan het onderliggende niveau, maar in toenemende mate van invloed op ons gedrag en de wijze van communiceren. Het meest abstracte en 'invloedrijke' niveau is het niveau van spiritualiteit.

Het effect van elk niveau is dat het de informatie van het onderliggende niveau organiseert en richting geeft. Veranderingen op een hoger niveau betekenen onvermijdelijk veranderingen op lagere niveaus; het veranderen van iets op een lager niveau kan, maar hoeft niet per se effect te hebben op de hogere niveaus.

De niveaus moeten congruent/in lijn met elkaar zijn; zij moeten op elkaar aansluiten. Wanneer dat niet het geval is treden er knelpunten op, worden resultaten niet behaald en functioneert de persoon niet optimaal. Het is dan van belang om uit te zoeken op welk niveau de incongruentie zich voordoet. Op dat niveau moet er dan een verandering plaatsvinden.

Het *leren* van gedrag verloopt van het omgevingsniveau naar het niveau van spiritualiteit. Dit is ook de weg van de geleidelijkheid. Bijvoorbeeld: een baby ziet in zijn omgeving (E) mensen die lopen. Hij wil dit ook doen, imiteren. Met vallen en opstaan probeert hij ook te lopen en gaat het gedrag (D) vertonen. Op een gegeven moment is de baby in staat om te lopen, het heeft het vermogen (C) om te lopen. Het kind raakt ervan overtuigd (B) dat het kan lopen en lopen wordt langzaam onderdeel van zijn identiteit (A). En als puber gaat hij ervan dromen om de beste hardloper van de wereld te worden (O).

Veranderen van gedrag verloopt (het meest effectief) van boven naar onderen. De puber wil zijn droom (O) realiseren. Hij wordt hardloper (A), is er-

van overtuigd dat hij dit door veel trainen kan realiseren en vindt dit erg belangrijk (B). Hij verdiept zich in belangrijke hardlopers en bepaalt welke competenties (C) hij nodig heeft om dit te realiseren (bijvoorbeeld hardlopen, communicatieve vaardigheden om sponsors te werven en kennis van materialen, trainingsschema's en het menselijk lichaam). Vervolgens maakt hij een leerplan hoe hij zijn doel zo snel mogelijk kan realiseren en begint met trainen (D). En hopelijk levert hem dat op termijn een aantal mooie medailles op, en misschien wel eens het wereldkampioenschap (E).

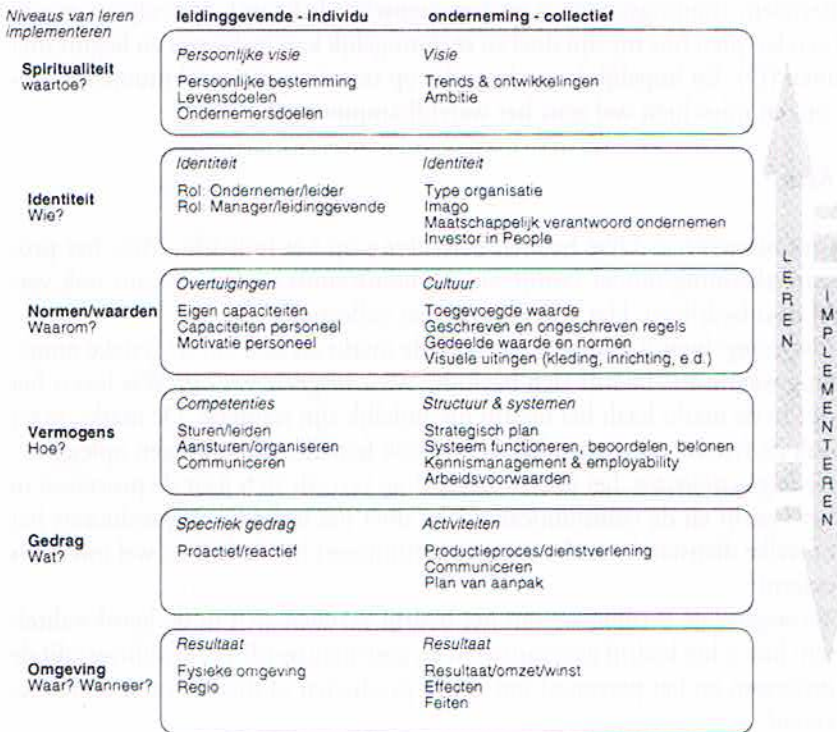
2. Kern

De zes niveaus van Dilts hebben betrekking op het individu. Voor het probleemverkenningmodel Profijt van MensenKennis zijn de niveaus ook vertaald naar bedrijven. Het gaat dan om het collectief:

1. *Omgeving*: hierbij gaat het zowel om de markt als ook om de fysieke omgeving waarin het bedrijf zich bevindt. Waar reageert het op? Wat levert het op? In de markt haalt het bedrijf uiteindelijk zijn resultaat. De markt, maar ook de fysieke omgeving, kan echter ook feitelijke beperkingen opleggen.
2. *Gedrag/activiteiten*: het niveau van gedrag vertaalt zich naar de processen in het bedrijf en de communicatie. Wat doet het bedrijf, wat produceert het of welke diensten levert het, wat communiceert het bedrijf (zowel intern als extern)?
3. *Vermogens*: de vermogens van het bedrijf vertalen zich in de kernkwaliteiten: hoe is het bedrijf georganiseerd en gestructureerd? Hoe faciliteert dit de processen en het personeel om goede producten of diensten te kunnen leveren?
4. *Waarden en overtuigingen*: het niveau van normen en waarden komt samen in de cultuur van het bedrijf. Waarom doet men wat men doet (motivatie, toegevoegde waarde) als bedrijf en als medewerkers? Wat is belangrijk? Wat is waar? Wat zijn de ongeschreven regels?
5. *Identiteit*: de identiteit van het bedrijf ligt voor een deel in het type bedrijf, welke rol(len) vervult het bedrijf (koploper, achterblijver, jobber, dienstverlener, taakgericht, mensgericht/Investor in people), enz.). Het wordt echter ook bepaald door hoe de buitenwereld naar het bedrijf kijkt (imago). Wie bent u of wie wilt u zijn? Welke positie kiest u?
6. *Spiritualiteit*: het hoogste niveau is de visie van het bedrijf. Waartoe moet dit alles leiden? Wat draagt het bedrijf bij aan de wereld om ons heen? Wat is het onderscheidend vermogen van het bedrijf?

In het probleemverkenningmodel Profijt van MensenKennis worden de zes niveaus voor zowel het individu als het collectief naast elkaar gezet (zie figuur 1). De individuele kant is door Syntens uitgewerkt voor de ondernemer. Hierbij is ingezoomd op zijn rol als ondernemer en als leidinggevende. De

collectieve kant beslaat de gehele onderneming. Hierbij vormen bijvoorbeeld alle normen, waarden, overtuigingen en motivaties van medewerkers en de ondernemer samen de bedrijfscultuur.



Figuur 1. Profijt van MensenKennis: probleemverkenning

Binnen het midden- en kleinbedrijf zijn de individuele kolom en de collectieve kolom onlosmakelijk met elkaar verbonden. De ondernemer (en stichter) van het bedrijf oefent met zijn gedragingen, vaardigheden en overtuigingen invloed uit op de activiteiten van het bedrijf, de wijze waarop de organisatie is gestructureerd en georganiseerd en op de normen en waarden in het bedrijf. De ondernemer is 'het voorbeeld' voor zijn bedrijf. Zijn bedrijf is een spiegel van zichzelf. Problemen in het bedrijf kunnen dan ook nauw verwant zijn met de ondernemer als persoon. Met het probleemverkenningsmodel is het mogelijk de vinger op de zere plek te leggen. Niet alleen wat betreft het niveau van communiceren en denken, maar ook de probleemhouder: doet het probleem zich voor binnen de ondernemer of binnen de organisatie?

Echter, ook bij een afdeling of team is er een verbintenis tussen de individuele kolom van de leidinggevende en de collectieve kolom van het team. Zo kunnen bepaalde overtuigingen en waarden van de leidinggevende een sterke in-

vloed hebben op de cultuur van zijn bedrijf, afdeling of team. Een leidinggevende die ervan overtuigd is dat fouten maken geld kost en moet worden bestraft, creëert in zijn team een duidelijke afschuifcultuur.

3. Toepassingen

Het model is door de adviseurs van Syntens toegepast bij het analyseren van vraagstukken van ondernemers in het MKB omtrent personeel en organisatie. Het model biedt drie belangrijke kansen.

1. In de eerste plaats is het model een hulpmiddel bij de probleemverkenning (schakelen naar andere denkniveau met de ondernemer).
2. Vervolgens ontstaat de mogelijkheid om te interveniëren op andere niveaus dan waar de probleemhouder tot nu toe zijn oplossing zocht. Daardoor wordt de probleemhouder geholpen zijn probleem meer structureel en dus strategischer op te lossen.
3. Er ontstaat een derde kans als u het model uitlegt aan de probleemhouder. Hij heeft dan de mogelijkheid het model zélf op nieuwe situaties toe te passen, hij heeft iets geleerd en zijn innovatief vermogen is dus vergroot!

Het model biedt de HRM- of organisatieadviseur (intern of extern), een personeelsfunctionaris of een andere niet bij het probleem betrokken persoon de mogelijkheid om de probleemhouder te laten inzien op welk niveau de kern van zijn probleem ligt, en op welk niveau hij het probleem dan ook moet aanpakken om een structurele verandering/verbetering te realiseren. Het geeft hem inzicht waar en hoe hij concreet sturing kan geven en wat zijn eigen rol in veranderingsprocessen is. Het kader geeft voorbeelden van de toepassing van het model.

Voorbeelden van toepassing van het model

Voorbeeld 1

Vraagstelling

Welke factoren belemmeren op dit moment nog het succesvol werken van de verkoopafdeling?

Analyse

Er zijn in het gesprek met de ondernemer drie discongruenties naar voren gekomen.

1. De cultuur: 'afspraak is afspraak' is de overtuiging van de ondernemer. Hij vindt het erg belangrijk dat mensen hun afspraken nako-

men. Er zit een tegenstrijdigheid tussen deze overtuiging en de structuur en systemen. Taken en bevoegdheden zijn namelijk niet vastgelegd en afspraken worden eenzijdig genotuleerd. De consequenties hiervan zijn dat medewerkers het niet onthouden, het verkeerd begrijpen, of moeite hebben met prioriteiten stellen (niveau gedrag).

Daarnaast is het tegenstrijdig met het gedrag van de ondernemer. Hij verzet zelf regelmatig afspraken en komt vaak niet uit met de tijd. Hiermee geeft hij geen goed voorbeeld aan zijn medewerkers.

2. De rol van de ondernemer/leidinggevende: de ondernemer vindt zichzelf slechts een van de elementen die bepalend is voor de cultuur van de organisatie (overtuiging). Hij is van mening dat hijzelf alleen de grote gemene deler bepaalt en een schakel is, niet dé schakel. Dit correspondeert niet met de rol die hij heeft binnen de organisatie. Hij is de leidinggevende ondernemer en vervult in die zin een allesbepalende rol in de cultuur. Bovendien correspondeert zijn gedrag met deze rol en niet met zijn overtuiging. Hij is directief en treedt corrigerend op. Oftewel, hij doet niet wat hij zegt. Dit kan verwarring oproepen bij zijn medewerkers.
3. Competenties in de organisatie: er is sprake van discongruentie in de overtuiging en het gedrag van de ondernemer enerzijds en de competenties/vermogens van medewerkers anderzijds. Hij verwacht van zijn medewerkers dat zij over bepaalde vaardigheden beschikken, maar weet dat ze niet allemaal een specifieke marketingachtergrond hebben. Daarnaast wordt de verdeling van kennis niet ondersteund door een kennismanagementsysteem, een opleidingsplan of vastgelegde taken en bevoegdheden. Medewerkers worden dus onvoldoende ondersteund om hun competenties verder te ontwikkelen.

Advies

De discongruentie doet zich voor op het niveau van identiteit en de rol van de ondernemer binnen de organisatie en binnen de verkoopafdeling. Eerst is er besproken welke rol hij nu speelt en welke rol hij wenselijk vindt. Vervolgens is geformuleerd hoe hij zich dan moet gedragen. Naar aanleiding van zijn eigen rol is er gekeken wat zijn medewerkers moeten kunnen (competenties) en doen (gedrag).

Voorbeeld 2

Vraagstelling

Een ondernemer ervaart een aantal problemen bij de ontwikkeling van

zijn organisatie. Zo deelt hij de visie op het bedrijf en het vak met zijn compagnon en medewerkers, maar de compagnon draagt deze visie niet uit op de manier die de ondernemer zou willen en de medewerkers passen de visie onvoldoende toe. De ondernemer vraagt zich af of deze problemen te maken hebben met de interne organisatie (niveau vermogens, kolom collectief) of met de eigen kwaliteiten (niveau vermogens, kolom individueel). Hij overweegt een coach in te schakelen.

Analyse

Enkele voorbeeldvragen van de adviseur:

Niveau gedrag: Wat doen de compagnon en de medewerkers nu? Wat doet de ondernemer nu om problemen op te lossen?

Niveau vermogens: Weet iedereen wat er van hem wordt verwacht, zowel wat betreft taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden als wat betreft competenties? Heeft iedereen de taken die het best bij hem of haar passen? Worden medewerkers voldoende begeleid?

Hoe geeft de ondernemer aan de anderen feedback over zijn ontevredenheid? Hoe geeft de ondernemer leiding aan zijn organisatie?

Niveau identiteit: Is er een andere verdeling gewenst van taken tussen beide directieleden? Kunnen bepaalde taken worden gedelegeerd?

Niveau spiritualiteit: Wordt de visie gedeeld? Waaruit blijkt dat je compagnon en je medewerkers jouw visie delen?

Analyse

De gesignaleerde problemen hebben zowel te maken met de interne organisatie (duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden) als met de verschillen in overtuiging tussen ondernemer en compagnon en zijn communicatievaardigheden (d.w.z. de wijze waarop hij nu feedback geeft aan zijn medewerkers als zij niet handelen in lijn met de visie).

Advies

Deze ondernemer is in de eerste plaats geadviseerd om eerst zijn eigen functioneren en het effect daarvan op de organisatie te verbeteren. In een coachingtraject is aandacht besteed aan zijn eigen visie (niveau spiritualiteit) en de rol die hij in de organisatie wil spelen (niveau identiteit). Vervolgens is dit vertaald in wenselijk gedrag. Een vervolgstap is om samen met de compagnon een gezamenlijke visie te ontwikkelen en te bepalen welke rol beide gaan spelen in de organisatie. Tevens moet voor de medewerkers worden uiteengezet wat de visie betekent voor hun functie: wat moeten zij weten, kunnen en willen?

4. Voor- en nadelen

Een belangrijk voordeel van het model is de herkenbaarheid ('eigenlijk weten we dit wel, maar we realiseren het ons meestal niet'). In de tweede plaats maakt het model dat de kern van het probleem sneller zichtbaar wordt. Daarnaast maakt het verbanden goed zichtbaar en werkt het daardoor verhelderend. Vooral de link van visie en missie (niveaus 5 en 6) naar planning, organisatie en actie (niveaus 2 en 3) via de waarden en overtuigingen (niveau 4) geeft vaak een goed inzicht waarom in het verleden zaken toch niet succesvol zijn gebleken. Ook krijgt cultuur nu een duidelijke plek in het proces, waardoor ook dit onderwerp beter bespreekbaar en veranderbaar wordt.

De aversie van sommige mensen tegen ordeningen en hiërarchieën kan nadelig zijn bij de toepassing van het model. Dit betekent dat u bewust moet omgaan met het introduceren van het model bij de probleemhouder. Soms kunt u het na de uiteenzetting van het probleem direct op tafel leggen, soms kunt u het beter wat meer stapsgewijs en nonchalant introduceren om de acceptatie te vergroten.

5. Invoeringsscenario

Vooronderstellingen van het model

Voor het gebruik van dit model moet u rekening houden met een aantal vooronderstellingen.

- *De kaart is niet het gebied.* Iedereen maakt zijn eigen beeld van de wereld en van zijn waarheid (zijn kaart). Hierin is geen goed of fout, alleen alternatieven. Met het model wordt de probleemhouder een ander gezichtspunt van zijn wereld geboden, die mogelijk leidt tot nieuwe/andere oplossingen.
- *U kunt een ander niet veranderen, alleen uzelf.* U gaat niet de probleemhouder veranderen, dat doet hij zelf (omdat hij dat wil). Wanneer u met de probleemhouder in gesprek gaat, kunt u hem helpen nieuwe inzichten te krijgen en daardoor nieuwe mogelijkheden te gebruiken om dit effectief en efficiënt te doen. Dit betekent ook dat de probleemhouder beseft dat hij bijvoorbeeld zijn medewerkers ook niet kan veranderen. Door zelf te veranderen gaat waarschijnlijk ook de omgeving veranderen.
- *De betekenis van communicatie is de reactie die u oproept.* U kunt in uw ogen nog zo goed hebben gecommuniceerd, als de ander het niet goed opvat of het niet heeft begrepen, zult u anders met hem moeten communiceren.

Door vragen te stellen kunt u met de probleemhouder ontdekken op welk niveau de kern van zijn probleem zit. Als u kijkt naar de problemen die de probleemhouder signaleert, moet u zich steeds afvragen op welk niveau hij/zij

het probleem zelf positioneert, en of dit ook het niveau is waar de kern van het probleem zit.

Stappenplan

Bij de inzet van het model voor probleemverkenning doorloopt u de volgende stappen.

Stap 1: Inzicht in huidige situatie vanuit perspectief probleemhouder

Onderzoek op welk niveau de probleemhouder denkt dat het probleem en de oorzaak van het probleem zich bevinden. Dit is te herkennen aan de woorden en uitspraken van de persoon:

1. Omgeving. Daarbij zal de probleemhouder voornamelijk spreken over feiten en resultaten die hij of zij ziet. Bijvoorbeeld: ik raak het contact kwijt met mijn medewerkers (individuele kolom) of ons ziekteverzuim neemt toe (collectieve kolom).
2. Gedrag. De probleemhouder benoemt de gedragingen. Hij gebruikt daarbij werkwoorden, zoals ik beslis of ik communiceer (individueel) of we nemen de tijd voor overleg (collectief).
3. Vaardigheden. 'Ik kan' of 'wij kunnen' zijn daarbij de meest gehanteerde werkwoorden. Hierbij kan het gaan over coachingvaardigheden, communicatieve vaardigheden (individueel) of over de systemen in het bedrijf, zoals het loongebouw, de opleidingsplannen, het inwerkprogramma (collectief).
4. Waarden en overtuigingen. Wanneer er over dit niveau wordt gesproken, uit de probleemhouder zijn mening en geeft aan wat hij ergens van vindt of denkt. Voorbeelden: Mijn personeel is niet gemotiveerd, ik kan niet leidinggeven (individueel) of parttime werken kan bij ons niet (collectief).
5. Identiteit. Hierbij gaat het om 'wie ben ik/ wie zijn wij'. Voor het individu kunnen er rollen worden geformuleerd: ik ben een pionier, ik ben de vaderfiguur in het bedrijf. Voor het collectief kunnen er ook rollen of identiteiten worden benoemd: wij zijn trendsetter, wij zijn maatschappelijk verantwoord.
6. Spiritualiteit. 'Ik wil' of 'wij willen' is terug te zien in de uitspraken van de probleemhouder: 'Ik wil niet groeien' of 'ik wil aanzien' (individu), 'het bedrijf wil de beste werkgever zijn' (collectief).

Stap 2: Huidige situatie analyseren

Check of het probleem ook daadwerkelijk ligt op het niveau dat de probleemhouder aangeeft. Door vragen te stellen op hogere (diepere) niveaus krijgt u in beeld of hier dieperliggende oorzaken van het probleem zitten (of niet). Het probleem heeft zijn oorsprong op het eerste/diepste niveau dat niet meer congruent is met de bovenliggende/diepere niveau(s). Als bijvoorbeeld blijkt dat de probleemhouder zichzelf ziet als coach (identiteit), maar in zijn

stijl van leidinggeven directief en probleemoplossend is in plaats van zijn medewerkers te begeleiden bij het zelf oplossen van knelpunten, dan doet zich hier een incongruentie voor.

Elk niveau kent zijn eigen type vragen:

1. Omgeving: Waar? Wanneer?
2. Gedrag: Wat?
3. Vaardigheden: Hoe?
5. Waarden en overtuigingen: Waarom?
5. Identiteit: Wie?
6. Spiritualiteit: Waartoe?

Tabel 2 geeft voorbeelden van vragen die u op een bepaald niveau kunt stellen om meer te weten te komen over dat niveau.

Tabel 2. Voorbeeldvragen om inzicht te krijgen in de problematiek op de verschillende niveaus

<i>Niveau</i>	<i>Ondernemer/persoon</i>	<i>Bedrijf</i>
Spiritualiteit Waartoe? Ik wil/wij willen	Persoonlijke visie Wat wilt u bereiken (met uw bedrijf)? Waar staat u over 5 jaar? Waar droomt u van? Wat is uw persoonlijke drijfveer? Waarom bent u op deze wereld?	Visie Wat is het bestaansrecht van uw bedrijf? Waarin gaat uw bedrijf zich onderscheiden? Welke ontwikkeling gaat uw bedrijf doormaken?
Identiteit Wie? Ik ben/wij zijn	Identiteit Welke rol(len) heeft u in het bedrijf? Hoe zou uw personeel u omschrijven?	Identiteit Welke plaats neemt u in in de markt? Wat voor soort bedrijf bent u? In welke levensfase zit uw bedrijf? Hoe ziet de markt uw bedrijf? Hoe praten uw medewerkers over uw bedrijf op verjaarspartijtjes?

Normen en waarden Waarom? Ik denk/vind	Overtuigingen Waarover maakt u zich kwaad? Wat vindt u leuk om te doen? Wie is uw grote voorbeeld en waarom? Waar bent u trots op? En waar niet? Waar schaamt u zich voor? Wat vindt u belangrijk in uw werk?	Cultuur Welke ongeschreven regels zijn van belang in uw bedrijf? Hoe omschrijft u de sfeer in uw bedrijf? Welke gedeelde normen en waarden zijn er in uw bedrijf? Wat veroorzaakt weerstand in uw bedrijf? Waarom komen uw medewerkers elke dag weer naar uw bedrijf? Waar worden medewerkers ziek van? Wie zijn sfeer/cultuurbepalend in uw bedrijf en waarom?
Vermogens Hoe? Ik kan/wij kunnen	Vermogens/vaardigheden Waar bent u goed in? (waaruit blijkt dat?) Bent u op de hoogte van de individuele wensen/behoefte van medewerkers?	Structuur en systemen Wat is er goed geregeld in uw bedrijf? En wat niet? Hoe is personeelsontwikkeling geregeld in uw bedrijf? Hoe communiceren jullie met elkaar?
Gedrag Wat? Ik doe/werkwoorden	Individueel gedrag Wat heeft u gedaan toen ... (voorbeeld/probleem)? Wat doet u als(voorbeeld/probleem schetsen)?	Activiteiten van het bedrijf Worden systemen (goed) gebruikt? Wat communiceren jullie met elkaar?
Omgeving Waar? Wanneer? Ik zie Feiten/resultaat	Resultaat Wat is het gevolg van uw gedrag? Wat bereikt u uiteindelijk? Wat komt er op u af?	Resultaat Wat bereikt uw bedrijf t.a.v. bijvoorbeeld verloop, ziekteverzuim, productiviteit per medewerker, concurrentiepositie, kennisontwikkeling? Wat komt er op uw bedrijf af?

Stap 3: De gewenste situatie bepalen

Het is belangrijk om vervolgens goed vast te stellen wat de gewenste situatie is. Wat wil de probleemhouder bereiken? Tevens moet worden nagegaan of er eventuele nadelen kunnen kleven aan de gewenste situatie. Daarbij kan per niveau worden bekeken, wat dit betekent:

1. Omgeving: 'Wat bereik ik als ik daar ben?'
2. Gedrag: 'Wat doe ik en hoe handel ik, als ik dat bereik?'
3. Vermogen: 'Welke vermogens heb ik die dit gedrag ondersteunen, als ik dat bereik?'
4. Overtuiging: 'Welke overtuigingen heb ik, die mij helpen om dit vermo-

gen in te zetten? Wat geloof ik waardoor ik dit bereik?’

5. Identiteit: ‘Wie ben ik, als ik dit bereik?’

6. Spiritualiteit: ‘Waar ben ik onderdeel van en naar welke puntje op de horizon werk ik toe?’

Daar waar ‘ik’ staat, kan ook ‘wij’ worden gelezen (waarbij ‘wij’ het bedrijf, de afdeling of het team kan zijn).

Stap 4: Conclusie

Aan de hand van deze vragen kan de probleemhouder ontdekken waar de kern van het probleem werkelijk zit en wat hij anders zou willen. De adviseur kan dit helpen verwoorden in een samenvatting. Door de relaties te laten zien met resultaten van het probleem op lagere niveaus kunt u de impact van het oplossen ervan schetsen voor de probleemhouder. Uiteraard is het belangrijk dat de probleemhouder de relaties herkent en erkent. Alleen dan zal deze ook bereid zijn op een hoger niveau aan zijn probleem te werken. Daarnaast vergroot het zijn inzicht in de bedrijfsprocessen, waardoor hij in de toekomst beter is geëquipeerd om zelf structurele oplossingen te genereren.

Stap 5: Naar een stappenplan

Als u een actieplan maakt, kunt u van boven naar beneden in het model kijken wat er op welk niveau moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken, en wat daarvan de invloed is op de aangrenzende niveaus.

Literatuur

- Dilts, Robert, *Skills of sponsorship*.
- Programmavoorstel Profijt van MensenKennis, *Syntens*.