



Theorie

# ZELFSTURING EN ZELFREGULATIE

OP ZOEK NAAR KENMERKENDE COMPETENTIES VAN  
DE NIEUWE PROFESSIONAL

ROBERT VAN NOORT

Mijn nichtje Lisa is jarig, ze is één jaar geworden. En uiteraard vieren we dat. Mijn zus vertelde een tijdje geleden trots dat Lisa al haar eerste stapjes los kan zetten; een hele prestatie voor een eenjarige. Lisa moet natuurlijk haar kunsten laten zien! Mijn zus vertelt dat ze voor het eerst schoenen aan heeft, erg mooie. Lisa glijdt van haar schoot en staat op de grond, ze gaat haar eerste stappen zetten mét schoenen aan. Maar nee. Ze zet het op een blèren, probeert haar schoenen uit te trekken en verzet geen stap. Die dingen moeten uit. Ze zitten niet lekker en belemmeren het soepel bewegen van haar voeten. Na veel aanmoedigen probeert ze het uiteindelijk toch. Maar dat valt inderdaad tegen. Zo goed gaat het niet meer. Ze loopt onzeker en valt om de haverklap. Overigens inmiddels blijmoedig. Ze kijkt ons wel aan met zo'n blik: wat moet ik met schoenen als ik al lang zonder kan lopen?

Reinhard Sprenger (1996) zou deze situatie kernachtig becommentariëren: motiveren is net als doping in de sport: je voelt de pijn niet meer. Waarom gaat Lisa nu uiteindelijk – tegen haar zin in, want dat was wel duidelijk – lopen? Omdat we haar aanmoedigden? Omdat ze van binnen al weet dat ze het kan? Door de intrinsieke wil naar de overkant te lopen? Zou ze al metacognitieve vaardigheden bezitten en weten hoe ze dit moet aanpakken?

Uiteraard vergen deze vragen veel studie vanuit verschillende disciplines. Ze sporen mij wel aan om eens wat dieper in te gaan op een aantal vaktermen die het bovenstaande proces proberen te begrijpen, begrijpen als zelfsturing en zelfregulatie.

In dit artikel definieer ik de termen zelfsturing en zelfregulatie. Ik ga dieper in op het begrip zelfregulatie en op hoe dit zich verhoudt tot 'de nieuwe professional'. Ik borduur hierbij voort op het artikel dat Sasja Dirkse en ik in 1998 schreven voor *Opleiding & Ontwikkeling* (O&O): '15 Miljoen mensen op dit hele kleine stukje aarde; zelfsturing als sociaal gedrag' (Van Noort en Dirkse-Hulscher, 1998). Het behandelt een aantal stellingen die een bredere kijk geven op zelfsturing. In het kader is een samenvatting opgenomen van dit artikel.

15 MILJOEN MENSEN OP DIT HELE KLEINE  
STUKJE AARDE; ZELFSTURING ALS SOCIAAL  
GEDRAG

Zelfsturing is een term die steeds vaker in de context van leren, veranderen en ontwikkelen wordt gebruikt. De nadruk ligt daarbij vaak op de individuele ontwikkeling. Aan de hand van vijf stellingen maken de auteurs duidelijk dat zelfsturing ook breder opgevat kan worden:

6

De vijf stellingen zijn:

- *Leren van succes is succesvol leren.* Het toeschrijven van leerresultaten is cruciaal, misluktingsgeoriënteerden schrijven succes eerder toe aan hun omgeving en aan toeval. Succesgeoriënteerde lerenden schrijven succes eerder toe aan zichzelf.
- *De verbeelding is aan de macht.* Het formuleren van voornemens en deze meedelen aan belangrijke mensen in je omgeving heeft een krachtige invloed op succes. Door met technieken de toekomst te ervaren, kan men zich richten op het verwerklijken van de nieuwe focus.
- *Leren is minder pijnlijk als je de ratio kunt sturen.* Heftige emoties kunnen het effectief functioneren belemmeren, ze beïnvloeden de wil en de vaardigheid om te leren vaak negatief. Het reguleren van emoties gaat via het opsporen van iemands overtuigingen en gedachten. Want deze sturen ons handelen en ons gedrag. Het ervaren van pijn hangt dus af van de mate waarin we onze ratio en daarmee onze emoties kunnen sturen.
- *Cognitie gaat voor metacognitie.* Kennis hebben over jezelf, over hoe je leert en welke ervaring je hebt met leermethoden en -middelen zijn voorwaarden voor het ontwikkelen en inzetten van kennis over het eigen leer- en denkproces.
- *Zelfsturing is sociaal gedrag.* Zelfsturing impliceert vooral de gerichtheid op de eigen ontwikkeling, het hebben van een focus voor iets dat je drijft. Het gaat om bewustzijn en het nemen van verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid ook voor de omgeving. Echter, dit kan bijvoorbeeld in een sociale context waarin je anderen ondersteunt bij het leren (en niet voor hen bepaalt wat ze moeten leren).

Wanneer iedereen de eigen ontwikkeling zelf stuurt, betekent dit dat men bezig is met dingen waar men warm voor loopt, waar iemands passie ligt. Deze positief gerichte energie zal ongetwijfeld tot succesvol presteren leiden: een reden om te streven naar een bredere toepassing van zelfsturing in werk- en leer-situaties.

#### IS ZELFSTURING HETZELFDE ALS ZELFREGULATIE?

Vaak leiden trends in ons vak tot onduidelijkheden in de betekenis van begrippen. Vaktermen worden te pas en te onpas gebruikt. Voordeel van dit nadeel is dat termen ingeburgerd raken en bijvoorbeeld ook door managers en medewerkers gezamenlijk gebezigd worden. Is het nu zelfmotivatie of zelfachting, of is de betekenis gelijk? Staat zelfverzekerd zijn voor zelfwaardering? Is zelfregulatie nu hetzelfde als zelfsturing?

Laat ik maar met deze laatste vraag beginnen. Verhoeven (1997) geeft aan dat het bij zelfsturing gaat om het vinden van een goed evenwicht tussen de gerichtheid op jezelf en de gerichtheid op anderen. Ik wil op beide 'polen' nader ingaan.

#### Gerichtheid op jezelf

Is het mogelijk je op jezelf te richten als je niet weet wie je bent? Ik denk van niet. Hooguit richt je je dan op de uiterlijke kenmerken van jezelf, bijvoorbeeld het waarneembaar gedrag. En dan nog in relatie tot het effect op anderen. Via de achterdeur is dat voornamelijk reguleren op gedrag dat het gewenste effect heeft op de omgeving. Hierover later meer. Je echt richten op jezelf gaat over de vragen: wie ben ik, wat wil ik en wat vind ik? Maar ook: wat denk ik en voel ik? En, niet in de laatste plaats: wat doe ik ermee? (zie ook Kunda, 1999). Hoe meer je weet over hoe je in het leven staat, wat je doelen zijn, hoe meer je richting kunt geven aan hoe je die doelen vormgeeft.

Iemand zei tijdens een coachinggesprek tegen mij: 'Ik ben een dienaar in Gods koninkrijk'. Zij richtte haar hele leven in met deze betekenis van haar identiteit. Daarnaast gaf ze er ook mee aan wat haar levensdoel is: het bevorderen van het welzijn van de mensheid en de kerk. Ze beschreef dit weten als een sterk religieus besef, wereldlijk geformuleerd: een sterk spiritueel besef. En dit besef geeft haar de kracht zich te richten op zichzelf (en in de inhoud van de uitspraak zelf, juist op de ander).

Bij veel dertigers die ik tegenkom, vaak midden in een turbulente periode van het stichten van een gezin en het carrière maken, ontbreekt dit besef of is het onvoldoende krachtig. Ik maak vaak mee dat inhoud van de identiteit ook verandert. Na een fase van *settelen*, waarin aan een aantal materiële behoeften is voldaan, ontstaat de 'wezensvraag': wie ben ik en waartoe? De onzekerheid in deze fase leidt in ernstige situaties tot een *burn-out*. Hard werken, geen doel meer hebben en als er dan iets misgaat, valt men uit. Het ontbreken van een doel leidt ook tot een nadruk op zelfbevestiging in plaats van op zelfverwerklijking. Iemand met een negatief zelfbeeld checkt dit bij zijn omgeving met de bedoeling die indruk bevestigd te krijgen. Terwijl mensen die hun persoonlijke toekomst willen verwerklijken – en dus hun persoonlijke doelen willen realiseren – hier veel minder mee bezig zijn en zelfs hun positieve zelfbeeld versterken (zie ook Swann en Read, 1981).

De al eerder genoemde Kunda (1999) beschrijft een onderzoek van Patricia Linville (1987) naar de effecten van *self complexity* bij studenten. *Self complexity* staat voor complexe opzichzelfstaande hoedanigheden van jezelf. Iemand kan zichzelf zien in afzonderlijke

rollen als minnaar, medewerker, vader, zoon of sporter. Naarmate een persoon deze hoedanigheden op zichzelf neemt – en dus niet volledig integreert in onderlinge afhankelijkheid – en zichzelf hierin ook apart waardeert, neemt de self complexity toe.

Hoge self complexity is een buffer voor de negatieve impact van stressvolle gebeurtenissen. Studenten die een hoge self complexity kenden en bloot waren gesteld aan stressvolle gebeurtenissen, hebben minder gezondheidsproblemen. Ook zijn zij minder vaak depressief. Dit wil niet zeggen dat zij niets van stress merken. Echter, zij zijn beter in staat die gebeurtenissen te beperken tot de situatie waarin zij een bepaalde hoedanigheid hebben aangenomen.

Samenvattend stel ik: het is dus niet alleen van belang welke richting de zelfsturing uitgaat en welke focus deze krijgt, maar ook hoe iemand in verschillende situaties vanuit verschillende rollen reageert op een adequate manier. En die adequate manier kent twee perspectieven: het perspectief van relateren aan je eigen (levens)doelen, normen en waarden en gevoelens, en de persoonlijke opvattingen over de effectiviteit van het eigen handelen in de omgeving, de gerichtheid op de ander.

### Gerichtheid op de ander

Ik wil nog een stapje verdergaan door te zeggen dat het vormgeven van wederzijdse afhankelijkheid bij samenwerking noodzakelijk is. Afhankelijkheid is hierbij een neutraal begrip; het gaat om het continuüm van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid. Zajonc (1998) zegt hier inleidend over: 'Emotions, even though their hallmark is the internal state of the individual – the viscera, the gut – are above all social phenomena. They are the basis of social interaction, they are the products of social interaction, their origins, and their currency.' Emoties worden niet alleen vanuit eigen overtuigingen gevoeld maar ook vanuit de opvattingen over hoe de omgeving emotie duidt. In de westerse cultuur bijvoorbeeld is het hebben van uitbundig verdriet bij het overlijden van een dierbare *not done*. Verdriet verwerk je in stilte. In de Zuid-Afrikaanse cultuur laat je je verdriet juist zien en deel je die met anderen door te schreeuwen, te huilen en zelfs te dansen. Ellen Berscheid (2003) sluit aan op mijn gedachten over afhankelijkheid door te stellen: 'An understanding of many other behavioral phenomena has suffered from neglect of the fact that humans are embedded in a web of relationships with other humans from their conception to their death and, thus, that most human behavior takes place in the context of interpersonal relationships. The omnipresent relationship context both influences an individual's behavior and is influenced by it.' Berscheid maakt de vertaling naar gedrag. Gedrag wordt in hoge mate

afgestemd op en met de omgeving. Dus de opvattingen die iemand heeft over hoe de omgeving zal reageren, bepalen mede het gedrag. We noemen dit ook wel 'sociaal wenselijk gedrag'. Echter, dit begrip heeft vaak een negatieve lading. Ik zou willen zeggen dat als het gedrag dat men vertoont niet in lijn is met eigen normen en waarden, maar wel past in de omgeving, dan geldt de negatieve betekenis. Vaak zie je dan ja zeggen en nee doen (ook wel pocketveto genoemd; zie ook De Caluwé en Vermaak, 2000).

Met name bij organisatieverandering treedt dit verschijnsel vaak op. Een groot commercieel bedrijf voert voor driehonderd medewerkers een andere manier van werken in. Om de klant beter van dienst te zijn wordt een centrale helpdesk geïntroduceerd. Om deze helpdesk van de onderneming beter te laten functioneren moeten de salesmanagers allemaal gegevens over gesprekken met hun klanten in een database invoeren. Een van die salesmanagers vertelde me: 'Ja, we doen wel mee met die verandering hoor en ik ga heus wel naar die cursus om dit programma te leren bedienen. Maar je zult zien dat het niet werkt. Ik verlies te veel het contact met mijn klanten als dit idee echt werkelijkheid wordt. Dus tja, of ik alle gegevens ga invullen ...' Het belang van deze uitspraak ligt in het gegeven dat het zoeken naar een optimale afstemming tussen persoonlijke doelen en die van de organisatie zal lukken als de onderlinge afhankelijkheid serieus genomen wordt. Het dient hiermee als basis voor samenwerking en oplossingen.

### Terug naar de beginvraag

Ik heb de gerichtheid op jezelf en de gerichtheid op de ander, als onderdeel van de definitie van zelfsturing, nader onderzocht. Aan het begin van deze paragraaf stelde ik de vraag: zijn de begrippen zelfsturing en zelfregulatie hetzelfde? Ik kom tot het inzicht dat deze begrippen een verschillende betekenis hebben. Het begrip evenwicht in de definitie van Verhoeven verwijst naar een statische toestand en kent geen doel. Swann en Read (1981) laten zien dat het vaststellen van het zelfbeeld een continu proces is van afstemmen met de persoonlijke levensdoelen. Ook Berscheid (2003) introduceert dynamiek en wel de dynamiek in relatie met de omgeving. Wederzijdse afhankelijkheid is een ontwikkelingsgang, een proces waarin onafhankelijkheid continu balanceert met afhankelijkheid. Afstemming op de eigen persoonlijke doelen en afstemming op de omgeving vragen om regulerende vaardigheden. Deze vaardigheden stemmen persoonlijke doelen en opvattingen op de omgeving af op het eigen handelen. De mate waarin iemand die afstemming kan realiseren, noem ik het *zelfregulerend vermogen*.

Door het begrip zelfregulerend vermogen te introduceren voor zelfregulatie veranderen ook de definitie van zelfsturing (Verhoeven) voor mij. *Zelfsturing* is dan het vinden van de eigen identiteit en die richtinggevend laten zijn voor de ontwikkeling van jezelf en je omgeving. Hiermee zeg ik dat zelfsturing het proces is van vaststellen van de eigen identiteit, de persoonlijke levensdoelen, de waarden en overtuigingen van een individu. De mate waarin deze te realiseren zijn in afstemming met de omgeving en gezien de persoonlijke kenmerken van een individu, noem ik dan het *zelfregulerend vermogen*.

## VAARDIGHEDEN VOOR ZELFSTURING

Het formuleren van een definitie is niet genoeg om het begrip zelfsturing handen en voeten te geven. Ik ga een stap verder door de eerste concrete aanwijzingen te geven over wat zelfsturing kenmerkt. Hiermee wordt ook duidelijk wat het verschil is met het begrip zelfregulerend vermogen. In mijn praktijk als coach en adviseur kom ik telkens de volgende drie vaardigheden tegen die erop wijzen hoe iemand zichzelf stuurt:

- *Introspectie*. Dit is de vaardigheid die je helpt naar jezelf te kijken en antwoord geeft op de vraag wie je bent. Door introspectie te plegen ken je je twijfels, je zekerheden, je geheimen en je verlangens. Dit zijn vaak diepgevoelde emoties, maar ook fundamentele gedachten en waarden. Dit proces van introspectie leidt dan tot:
  - *Doelen stellen*. Zoals ik al eerder poneerde, is de *core* van zelfsturing het benoemen van je persoonlijke levensdoelen en je passie of drijfveren. Het gaat er hier om dat je in staat bent keuzes te maken in wat voor jou de zin van het leven is.
  - *Richting geven*. Deze vaardigheid gaat over het uitstippelen van een pad, gebaseerd op wat je drijft en op wat de bijbehorende levensdoelen zijn.

## VAARDIGHEDEN VOOR ZELFREGULEREND VERMOGEN

Welke vaardigheden ondersteunen het zelfregulerend vermogen? Ik geef een eerste inventarisatie van vaardigheden die de afstemming van persoonlijke doelen en de eigen identiteit in de omgeving mede vormgeven:

- *Reguleren van gedachten, gevoelens, vermogens en gedrag*. Op basis van het hebben van levensdoelen en het kennen van de eigen drijfveren worden persoonlijke overtuigingen en waarden duidelijk. Voor een ander deel komen die ook voort uit de huidige omgeving en het verleden. Het in lijn brengen van overtuigingen en waarden met een aanpak die leidt tot het ver-tonen van gedrag dat de beoogde effecten bereikt in de omgeving, is een niet geringe, maar noodzake-

lijke opgave. Een zelfregulerende professional zal steeds teruggaan naar die consistentie tussen persoonlijke doelen en effectief handelen (zie ook Dilts, 1990; Van Ginkel, Van Noort en Schut, 2002).

- *Afstemmen*. Dit is een belangrijke vaardigheid die bijvoorbeeld de samenwerking met de omgeving ondersteunt. Het gaat dan om het kunnen begrijpen wat ander-mans doelen en belangen zijn en die in het perspectief van het te bereiken doel plaatsen. Ver-volgens breng je je eigen doelen en belangen in en ga je op zoek naar een gezamenlijke aanpak om het werkdoel te halen.
- *Omgaan met feedback*. Deze vaardigheid stelt je in staat met jezelf te reflecteren op feedback uit de omgeving en je persoonlijke interpretaties gebaseerd op eigen waarneming. Een zelfregulerende professional doet dit uit zichzelf en regelmatig. Ik zie ook professionals die hun omgeving hier weer van op de hoogte brengen. Hierdoor ontstaat een coherent systeem van feedback geven, feedback ontvangen en terugkoppelen wat met de feedback wordt gedaan.

## VALKUILEN

Wat moeten organisaties en hun managers vermijden bij het stimuleren van zelfsturing en het ontwikkelen van het zelfregulerend vermogen? Er zijn twee veelvoorkomende valkuilen voor organisaties bij het benutten van zelfsturing en zelfregulatie. De eerste is dat professionals worden uitgenodigd hun zelfregulerend vermogen aan te spreken in veranderingen, zonder de vraag te stellen: wie ben je en wat wil je? Vaak zie ik dat organisaties vooraf al een vertaling hebben gemaakt van de nieuwe taken en gedragingen die van hun medewerkers worden gevraagd. En daarmee voeren ze voor het gemak het gesprek niet meer over de verbinding tussen het doel van de verandering en iemands persoonlijke doelen. Professionals die niet zijn betrokken met zulke wezensvragen, verzetten zich heftig of verlaten de organisatie. Vergeet niet dat de meeste professionals meer *commitment* voelen voor hun vakinhoud dan voor hun organisatie.

Mensen die onvoldoende in staat zijn voor zichzelf aan te geven wat hun persoonlijke doelen zijn, kunnen in veranderingsprocessen weerstand tonen in het meegaan in die verandering. Door het missen van het eigen 'anker' is een verandering per definitie een bedreiging voor die groep medewerkers. Vaak uit die weerstand zich in negatieve uitspraken en tegenwerking, of neutraler in subtiele onthouding van medewerking (het eerdergenoemde pocketveto). Door uitsluitend een appèl te doen op het zelfregulerend vermogen - 'Het beste is je snel in te werken in de nieuwe situatie, dan zie je vanzelf de voordelen van de verandering' - verbinden medewerkers zich juist onvoldoende en neemt het verzet toe. Hierin ligt een

verklaring waarom zo veel organisatieveranderingen uiteindelijk geen doorgang vinden of maar ten dele geïmplementeerd zijn.

De tweede valkuil is professionals stimuleren gemotiveerd te werken. Motiveren werkt averechts voor de motivatie, zegt Reinhard Sprenger in zijn boek *De motivatie mythe* (1996). Veel leidinggevendenden leven in de veronderstelling dat zij er ook zijn om hun medewerkers te motiveren in hun werk. Hiermee ontkennen ze dat veel professionals werken vanuit hun warme belangstelling voor een onderwerp, affiniteit hebben met een organisatie en hun passie willen uitoefenen. Door regels en procedures op te stellen willen leidinggevendenden de werkomgeving transparant maken. Dit werkt vaak averechts. Professionals willen juist zelf vorm kunnen geven aan hun omgeving. Regels en afspraken zijn daarvan natuurlijk een onderdeel, maar niet als die regels vooral bedoeld zijn om de manager het gevoel van overzicht en controle te geven, ook al brengt hij het als transparantie.

Door binnen de kaders van de organisatie de professional optimaal te faciliteren om het gewenste doel te halen, zal de manager de professional eerder stimuleren. Te denken valt aan bijvoorbeeld het weghalen van administratieve procedures die de professional van zijn feitelijke werk afhouden.

## AANBEVELINGEN

Graag geef ik ook een aantal in de praktijk beproefde suggesties hoe je als zelfregulerende professional kunt omgaan met een organisatie die aan je moet wennen. Voor organisaties en hun managers beveel ik deze tips ook van harte aan. Ze zijn mede door hun collega's ontwikkeld.

1. Formuleer per project of samenwerkings-'overeenkomst' wat de principes zijn op basis waarvan de samenwerking succesvol zal zijn.
2. Maak expliciet met elkaar op basis van welke overtuigingen en waarden je werkt.
3. Leg de nadruk op ontwikkeling in plaats van sturen op deadline of resultaat.
4. Stel de vakinhoud voorop in plaats van het hantieren van procedures.
5. Geef ruimte voor bevoegdheid en verantwoordelijkheid in plaats van de nadruk te leggen op het stimuleren van de motivatie van de professional.
6. Verdeel de taken niet alleen op basis van expertise en ervaring maar ook op basis van affiniteit, individuele drijfveren en ontwikkelingsmogelijkheden.
7. Bespreek voor elke opdracht wat de motivatie is om de opdrachten te doen en bedenk bij onvoldoende enthousiasme gezamenlijk hoe daarmee wordt omgegaan; bespreek bij groot enthousiasme wat dat betekent voor proces en resultaat.

8. Ruim tijd in voor reflectie, voor creatieve activiteiten en activiteiten waarin samenwerken nu eens niet hoeft.
9. Wissel complimenten en feedback uit over behaalde effecten (als gevolg van gedrag, aanpak, behaalde resultaten en ideeën).

## ZELFSTURING, ZELFREGULATIE EN DE NIEUWE PROFESSIONAL

Zoals in het begin van dit artikel is benadrukt, is het een kunst om een evenwicht te vinden in je handelen tussen de gerichtheid op jezelf en die op de ander. Hierin spelen zelfsturing en iemands zelfregulerend vermogen een cruciale rol. Weten wat je wilt bereiken in het leven en weten wie je bent, zorgt voor rust. Ech-

### Professionals willen zelf vorm kunnen geven aan hun omgeving

ter de omgeving, bijvoorbeeld de organisatie waar iemand voor werkt, kent ook een eigen wil en een eigen identiteit. Hoe meer die beide perspectieven bij elkaar passen, des te gemakkelijker is het om in die werkomgeving te participeren, te presteren en jezelf te ontwikkelen. Moeilijker wordt het als de ideeën uit elkaar lopen. De nieuwe professional is bij uitstek iemand die in zo'n situatie in staat is zijn vaardigheden in te zetten om binnen die context succesvol te zijn. Dit kan bijvoorbeeld zijn door de wederzijdse aantrekkelijkheid (Kessels, 2001) te benadrukken in plaats van vooral de negatieve kanten van de beide perspectieven te benadrukken. De nieuwe professional is in staat zijn omgeving op effectieve wijze te beïnvloeden. Hij kan de balans aanbrengen tussen de omgeving en hemzelf.

Natuurlijk kent het zelfregulerend vermogen zijn grenzen. Ik wil met dit artikel niet de indruk wekken dat elke professional past in elke willekeurige organisatie en vice versa. De professional zal ook vaststellen of er een *match* is tussen hem en de organisatie, en op basis daarvan zijn keuzes maken. Echter, een aantrekkelijke omgeving ontstaat niet vanzelf, en zeker niet door het aanbrengen van structuren en procedures alleen. De nieuwe professional zal zich bekwaam tonen in het evenwicht tussen de gerichtheid op zichzelf en de gerichtheid op de ander, op de omgeving. Vele nieuwe professionals zullen de organisaties van de toekomst vormen. De tijd dat de organisatie een losse entiteit is met een losse identiteit is snel verleden tijd. De professional en de organisatie zullen dynamische werkverbanden zijn die elkaar stimuleren en reguleren. De gegeven suggesties zullen het pad helpen effenen.

Zoals Lisa zal gaan wennen aan de schoenen, en zelfs zal ervaren dat schoenen steun bieden, zeker als ze goed 'ingelopen' zijn, zo zal de nieuwe professional meer gaan investeren om wederzijdse aantrekkelijkheid tot stand te brengen, zodat zijn organisatie aanvoelt als een op maat gemaakt pak. Lisa zal ook niet opgeven om op schoenen te gaan lopen; ze wil het leren. De nieuwe professional geeft niet snel op het verschil te maken in zijn omgeving; hij kan dat leren.

Met dank aan Pieterjan van Wijngaarden voor zijn stimulerende ondersteuning zonder te vervallen in motiverende opmerkingen.



### Literatuur

- Berscheid, E., 'The Human's Greatest Strength'. In: L.G. Aspinwall en U.M. Staudinger, *A Psychology of Human Strengths. Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington DC: American Psychological Association, pp. 37-48, 2003.
- Caluwé, L. de, en J. Vermaak, *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom, 2000.
- Dilts, R., *Changing Belief Systems with NLP*. California: Meta Publications, 1990.
- Ginkel, K. van, R. van Noort en M. Schut, 'Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren'. In: M. Rondeel en S. Wagenaar (red.), *Kennis maken. Leren in gezelschap*. Schiedam: Scriptum, pp. 144-165, 2002.
- Kessels, J.W.M., 'Verleiden tot kennisproductiviteit'. Oratie 8 februari 2001. Enschede: Universiteit Twente, 2001.
- Kunda, Z., *Social Cognition: Making Sense of People*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1999.
- Linville, P.W., 'Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression'. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 52, pp. 663-676, 1987.
- Noort, R.A.M. van en S. Dirkse-Hulscher, '15 Miljoen mensen op dit hele kleine stukje aarde; zelfsturing als sociaal gedrag'. In: *Opleiding & Ontwikkeling* 11 (7/8), pp. 5-7, 1998.
- Sprenger, R.K., *De motivatie mythe*, Amsterdam: Addison-Wesley, 1996.
- Swann, W.B.J. en S.J. Read, 'Self verification processes: How we sustain our self-conceptions'. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 17, pp. 351-370, 1981.
- Velde, M. van der, en P. van de Berg, 'Functionele flexibiliteit van medewerkers stimuleren'. In: *Opleiding & Ontwikkeling* 16(12), pp. 21-24, 2003.
- Verhoeven, W., *De zelfsturende medewerker*. Aarle-Rixtel: Associatie voor Coaching, 1997.
- Zajonc, R.B., 'Emotions'. In: D.T. Gilbert, S.T. Fiske en G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*. New York: McGraw-Hill, 4th ed., Vol. 2, pp. 591-632, 1998.

6