

GITTA EN LENNEKE OVERMAAT

MULTIFOCUS

Conclusies

- Ieder mens heeft een eigen focus op de werkelijkheid. Een focus is niet per definitie goed of slecht, maar past wel of niet (helemaal) bij die van andere mensen. Dat beseffen is een eerste stap op weg naar persoonlijke en professionele effectiviteit.
- Er bestaan evenmin goede en slechte organisatieculturen. Wat goed is en wat slecht, hangt af van de organisatie-doelstellingen.
- Multifocussen of meervoudig kijken betekent oprecht luisteren naar wat iemand zegt en daarop aansluiten. Dat is een eerste begin van perspectiefvol contact.



VERDER LEZEN?
U BESTELT DIT BOEK OP
MANAGEMENTBOEK.NL

MULTIFOCUS

Gitta Overmaat en Lenneke Overmaat

Ingenaaid, 166 blz,
1e druk, 2013, Thema
9789058716385

€ 29,95

Executive summary

Multifocus is een methode om bij professionals het vermogen te ontwikkelen om te schakelen tussen de verschillende perspectieven van waaruit mensen de werkelijkheid betekenis geven. De belangrijkste inspiratiebronnen voor de auteurs Gitta en Lenneke Overmaat zijn de zes denkhoeden van Edward de Bono en het model van de zes neurologische niveaus van leren van Robert Bates. Op basis hiervan onderscheiden de auteurs van *Multifocus* zes zogenaamde focussen: de objectieve of witte focus, de subjectieve of rode focus, de kritische of zwarte focus, de positieve of gele focus, de creatieve of groene focus en de analytische of blauwe focus. Iedere focus heeft een eigen referentiekader aan waarden, kwaliteiten, overtuigingen en vaardigheden.

De Multifocus-methode kan gebruikt worden bij de begeleiding van professionals, teams en organisaties om verandering in gang te zetten. Het kan daarbij gaan om persoonlijke effectiviteit vergroten, synergie in een team brengen of bepaalde onderdelen van een traject van organisatiecultuurverandering versterken en interveniëren. De methode leent zich ook voor het optimaliseren van gespreksvoering. De interventies die daartoe gebruikt kunnen worden, hebben betrekking op het verdiepen en het verbreden van een bepaalde focus.

Voor het gebruik van de methode bij teamontwikkeling gaan de auteurs uit van de vier ontwikkelingsfasen van Margreeth Kloppenburg en Jaco van der Schoor. Wordt Multifocus ingezet bij organisatiecultuurverandering, dan onderscheidt de methode zes culturen. De kracht van een bepaalde cultuur wordt bepaald door twee dimensies: congruentie tussen de niveaus en meerzijdigheid van culturen.

Summary

Professionals moeten voldoen aan hoge, vaak zeer uiteenlopende eisen. Daarvoor hebben zij zowel het vermogen tot rationeel en analytisch denken als tot creatief en emotioneel handelen nodig. Het vermogen om te schakelen tussen die verschillende perspectieven is volgens Gitta en Lenneke Overmaat de sleutel tot succesvol functioneren. In hun boek *Multifocus* geven zij een praktische methode om dat vermogen te ontwikkelen.

Multifocus betekent letterlijk meervoudig kijken. Het principe van kijken is het fundament van de methode. Ieder mens heeft een eigen focus op de werkelijkheid; een 'gekleurd beeld'. Dat idee ligt aan de basis van de methode van de zes denkhoeden van Edward de Bono, een van de twee belangrijkste inspiratiebronnen van de auteurs.

Niveaus van leren

Een tweede bron van inspiratie is het gedachtegoed van Gregory Bateson en Robert Dilts. Bateson ontwikkelde het concept van de logische niveaus van leren: het leren van mensen verloopt volgens hem via een hiërarchisch patroon. Dilts ontwikkelde dit concept verder tot zijn model van de zes neurologische niveaus van leren. De auteurs van *Multifocus* gebruiken het onderscheid in niveaus van leren om de eerder genoemde focussen verder te verdiepen. In plaats van 'leren' spreken zij overigens over 'ontwikkeling'; het gaat namelijk ook over groei en verandering.

Geïnspireerd door het model van Dilts onderscheiden de auteurs zes niveaus van ontwikkeling, die zowel relevant zijn voor een individu als voor een groep (team) of organisatie. Op basis hiervan hebben zij zes focussen ontwikkeld met elk een eigen referentiekader aan waarden, kwaliteiten, overtuigingen en vaardigheden:

1. De objectieve of witte focus: feiten en cijfers op de voorgrond
2. De subjectieve of rode focus: gevoelens en intuïtief op de voorgrond
3. De kritische of zwarte focus: risico's en bedreigingen op de voorgrond
4. De positieve of gele focus: kansen en mogelijkheden op de voorgrond
5. De creatieve of groene focus: vernieuwingen en ideeën op de voorgrond

6. De analytische of blauwe focus: structuur en samenhang op de voorgrond

Focus inzetten

Ieder mens beschikt volgens de zussen Overmaat over een eigen kleurenprofiel; een unieke zienswijze dus. Bij de meeste mensen staan twee of drie zienswijzen op de voorgrond, maar de andere kunnen in principe ook worden ingezet en benut. Dat gaat niet vanzelf; het is een kwestie van bewust kiezen. En dat mag je volgens de auteurs (met name) van professionals verwachten.

De zes focussen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden; zij vormen één geheel: het meervoudig kijken. De focussen zijn gelijkwaardig aan elkaar. Ze zijn ook tegengesteld: elke focus heeft een tegenpool. Ten slotte vullen alle focussen elkaar aan, ook de tegengestelde.

De Multifocus-methode kan op diverse manieren worden gebruikt bij de begeleiding van professionals, teams en organisaties om veranderingen in gang te zetten. Daartoe onderscheiden de auteurs twee typen interventies:

- De focus verdiepen, met als insteek de zes niveaus van ontwikkeling
- De focus verbreden, met als insteek de zes invalshoeken van waarnemen

Multifocus bij persoonlijke ontwikkeling

De auteurs werken ieder kleurenprofiel uit op het niveau van waarneming, gedrag en vaardigheden, overtuigingen, kwaliteiten en waarden. Het hoofdstuk vormt hierdoor als het ware een kleurenwaaier van focussen. Iedere profielbeschrijving wordt afgesloten met een kort voorbeeld: hoe ziet het profiel van een huizenkoper eruit met een witte bril, een rode enzovoorts? In de bijlagen is onder meer een Multifocus Profiel-quickscan opgenomen. Deze test laat zien welke focussen bij de professional die de hem invult, tijdens zijn werk op de voorgrond staan en welke op de achtergrond. De quickscan levert echter slechts een globaal kleurenprofiel op. Met de Profielen-matrix, die los bij het boek wordt geleverd, kan de professional zien welke waarden, overtuigingen, kwaliteiten en vaardigheden hij inzet in zijn werk. De auteurs geven ook voorbeelden van vragen die gebruikt kunnen worden tijdens een gesprek met een professional over het resultaat van de quickscan. Die vragen hebben betrekking op de 'voorgond', de 'achtergrond' en mogelijke valkuilen. Vervolgens wordt een voorbeeldprofiel besproken van een 53-jarige financieel medewerker bij een zuivelfabriek.

De auteurs laten vervolgens zien hoe je iemand kunt helpen

'van kleur te verschieten' - ofwel de werkelijkheid door een andere bril te bekijken. Maar ook hoe je een bepaalde focus kunt verdiepen - dus dieper inzoomen op (een van) de niveaus van ontwikkeling binnen het kleurenprofiel van degene die je begeleidt - en hoe een combinatie van beide interventietypen werkt. Ten slotte bespreken zij hoe Multifocus ingezet kan worden in een individueel loopbaantraject. Doel daarvan is om de professional inzicht te geven in zijn eigen kleurenprofiel én verdere loopbaanstappen te plannen.

Multifocus bij teamontwikkeling

Multifocus is ook een prima methode om synergie in een team te creëren of te versterken. De auteurs werken daartoe onder meer met het begrip teamrol. Zij baseren zich daarbij op de teamroltheorie van Meredith Belbin, waarin negen teamrollen worden onderscheiden: kenmerkende manieren waarop iemand zich gedraagt, zijn bijdrage levert en met anderen omgaat. In één opzicht wijkt hun zienswijze echter af: in tegenstelling tot Belbin vinden zij dat professionals naast hun natuurlijke rol ook alle andere rollen moeten kunnen vervullen. Verder onderscheiden zij slechts zes teamrollen.

Ook het kernkwadrant-concept van Daniel Ofman heeft in de Multifocus-methode een plaats gekregen. Een kernkwadrant bestaat uit kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Deze begrippen worden door de auteurs voor de zes Multifocus-teamrollen uitgewerkt. Teamontwikkeling betekent doorgaans dat er sprake is van ontwikkelingsfasen, dat geldt ook voor Multifocus.

Ook bij dit hoofdstuk horen tools: een Multifocus Teamrol-quickscan, de eerder genoemde Profielen-matrix en voorbeelden van vragen die je kunt stellen wanneer je iemands profiel bespreekt. Het hoofdstuk sluit af met een casus die laat zien hoe je met Multifocus een team in de verschillende fasen van zijn ontwikkeling kunt ondersteunen.

Multifocus bij organisatiecultuurontwikkeling

Cultuurveranderingstrajecten zijn vaak complexe processen. *Multifocus* biedt concrete handvatten om op onderdelen van zo'n proces te interveniëren, met name visieontwikkeling, leiderschapstijlen en de samenwerking met partnerorganisaties met verschillende culturen.

In de lijn met de uitgangspunten die in het eerste hoofdstuk zijn besproken, definiëren de auteurs het begrip organisatiecultuur als het geheel van gedragingen, vaardigheden, overtuigingen, kwaliteiten en vaardigheden die in een organisatie gedeeld en overgedragen worden. Multifocus onderscheidt zes organisatieculturen. In iedere organisatie kan doorgaans een mix

van twee of drie dominante culturen onderscheiden worden. Daarnaast is er vaak sprake van subculturen. Om onnodige spanningen te vermijden, is het belangrijk om de verschillen tussen culturen en de meerwaarde van iedere (sub)cultuur inzichtelijk te maken. De Multifocus-culturen zijn: De kennisgerichte, mensgerichte, ondernemende, behoudende, creatieve en strategische cultuur.

Er bestaat volgens de auteurs geen juiste cultuur; er zijn wel sterke en zwakke culturen. Twee dimensies bepalen de sterkte van een cultuur: congruentie tussen de niveaus (verdiepen van de cultuur) en meervoudigheid van culturen (verbreden van de cultuur). Voor het vaststellen van het Multifocus-organisatiecultuurtype zijn twee tools beschikbaar: een quickscan en een Organisatieculturen-matrix. Het hoofdstuk eindigt met een aantal casussen waarin duidelijk wordt hoe de methode gebruikt kan worden in een visietraject en bij samenwerking met andere organisaties.

Multifocus bij gespreksvoering

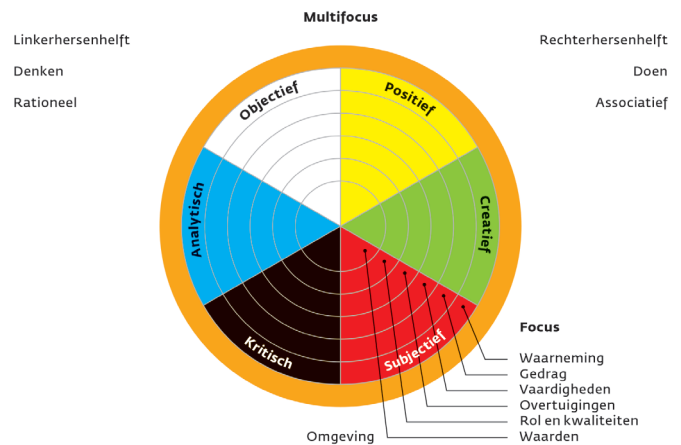
Een belangrijke voorwaarde voor een goed gesprek is dat de communicatie goed verloopt; dat wil zeggen dat alle gesprekspartners het gevoel hebben dat hun inbreng een bijdrage levert aan het geheel en dat alle bijdragen leiden tot meerwaarde. De auteurs noemen dat co-creatie. Daarvoor hanteren zij drie uitgangspunten:

- Van kleur verschieten: niet vanuit je eigen focus reageren maar aansluiten bij de focus van de ander.
- Parallel denken: in groepsgesprekken een onderwerp samen vanuit alle mogelijke gezichtspunten bekijken.
- Multiloog in plaats van monoloog en dialoog: een gesprek waarin iedereen op basis van gelijkwaardigheid en met respect voor elkaars mening communiceert (zoals bij parallel denken gebeurt).

Deze uitgangspunten vormen de leidraad in alle gesprekken die de auteur vervolgens uitwerken: functionele tweegesprekken (het functioneringsgesprek en het slechtnieuwsgesprek), feedback geven en ontvangen, intervisie, vergaderen en overleg en conflictbemiddeling. De auteurs beschrijven onder meer hun versie van de incidentmethode voor intervisie en laten zien hoe je met de Multifocus-methode een plan bespreekt, op een scholengemeenschap draagvlak creëert voor het invoeren van 360 graden feedback en in een gemeentelijke organisatie een startconferentie met diverse stakeholders tot een succes kunt maken. Bij dit hoofdstuk hoort ook een overlegmatrix.

Lessons learned

- Het vermogen te schakelen tussen verschillende perspectieven is een belangrijke voorwaarde om complexe vraagstukken op te lossen en verbinding te maken met anderen.
- Professionals moeten meervoudig kunnen kijken om effectief te (kunnen) zijn.
- Iedere focus kun je verbreden en verdiepen.



Het gouden profiel

Meesterschap in professioneel begeleiden betekent vooral in staat zijn vanuit een meerzijdig perspectief te handelen en de eigen zienswijze te relativeren; zowel op het niveau van het waarneembare gedrag en de vaardigheden als op dat van de achterliggende overtuigingen, kwaliteiten en waarden. Hierdoor wordt een klimaat gecreëerd waarin iedereen zich kan ontwikkelen en waarin zowel veiligheid als uitdaging gewaarborgd is. Het kleurenprofiel van de meester, het zogenaamde 'gouden profiel', is dan ook evenwichtig en zijn scores per zienswijze zijn (ver) boven het gemiddelde. Dat profiel wordt in een kader puntsgewijs beschreven. ■

Samenstelling

Deze samenvatting is geschreven door Bert Peene en is gebaseerd op het boek *Multifocus* van Gitta en Lenneke Overmaat.