



professioneel begeleiden.nl

# Special

ZKM COACHING:  
vanuit zelfkennis bewegen

Het verhaal achter het verhaal:  
waarom doe ik zoals ik doe?

*Dr. Margreet F. Poulie is in 1974 als klinisch- en kinderpsychologe afgestudeerd. Werkte 20 jaar als universitair hoofddocent bij Orthopedagogiek KU Nijmegen met leermotivatatie als specialisatie. In 1991 gepromoveerd op het gebruik van de ZKM bij jongeren met faalangst. Tegenwoordig voert zij haar eigen praktijk in de Maatschap Reflection & Action. Poulie is medeoprichtster en medearchitect van en jarenlang docent geweest in beide ZKM opleidingen. Actief in de ZKM vereniging, in commissie kwaliteit en de wetenschapscommissie. Bestuurslid van de Body Mind opleidingen. [www.reflection-action.nl](http://www.reflection-action.nl)*

*Drs. Desirée Pieters is in 1984 afgestudeerd als orthopedagoog. Zij werkte 20 jaar in het Voortgezet Onderwijs aan de ontwikkeling van leerlingbegeleiding en vervolgens als trainer bij CPS met als specialisatie omgaan met dyslexie, faalangst en onderpresteren. Tegenwoordig heeft zij een eigen praktijk als psycholoog en ZKM coach. Tevens is zij hoofddocent aan de ZKM opleiding R&A, [www.opleidingzelfkennismethode.nl](http://www.opleidingzelfkennismethode.nl)*

Het verhaal achter het verhaal: waarom doe ik zoals ik doe?

# ZKM coaching: vanuit zelfkennis bewegen

Tegenwoordig is in de coachingsbranche een heel instrumentarium aan behandelmethodes beschikbaar. Eén daarvan is de Zelfkonfrontatiemethode (ZKM), ook wel de Zelfkennismethode genoemd. Welke betekenis kan de ZKM hebben in het proces van coaching? Hoe werkt het? En wanneer pas je het toe?

Typerend voor de ZKM is de hoge mate van zelfwerkzaamheid. De ZKM laat de coachee zelf onderzoeken wat hem<sup>1</sup> beweegt en wat hem belemmert in zijn leven en werk. Het levert nieuwe, vaak verrassende inzichten op en zet de coachee aan tot verandering. In dit artikel gaan we in op deze en andere kenmerken van de ZKM. Aan de

hand van een casus laten we stap voor stap zien hoe deze methode in zijn werk gaat en wat je ermee kunt bereiken.

Het unieke aan de ZKM is dat de methode volledig wetenschappelijk is onderbouwd. Die wetenschappelijke basis van de ZKM ligt in de Waarderings-theorie. In 1975 maakte prof. H.J.M. Hermans een belangrijke ommezwaai in zijn werk. In een interview met Ernst Boskamp (2014) (link) vertelt Hubert Hermans hoe in de toenmalige ontwikkeling van de psychologie de unieke persoon “onder” dreigde te gaan. En hoe hij gemotiveerd werd tot de ontwikkeling van een nieuwe psychologische theorie, waarin de mens wordt gezien als persoon

<sup>1</sup> als in de hij-vorm wordt geschreven, worden mannen en vrouwen bedoeld

met unieke kennis over zichzelf. Ook benadrukte hij de potentie van een mensbeeld waarin persoonlijkheid een veranderbaar proces is en waarin de mens zelf richting geeft aan zijn ontwikkeling. Eind jaren '70 kwamen uit deze ontwikkeling de Waarderingstheorie en de ZKM voort (Hermans & Hermans Jansen, 1995). Nu is de ZKM opgenomen in de bredere Dialogical Self Theory (Hermans & Hermans Konopka, 2010).

### Kenmerken van ZKM

De ZKM typeert zich door een aantal kenmerken die we hieronder gaan bespreken:

- focus op verkrijgen van inzicht in motivatie en gevoelens
- focus op competentieontwikkeling
- interpretatie door coach is minimaal
- inbreng coachee is maximaal
- gelijkwaardige samenwerking
- coachee raakt met zichzelf in gesprek

De ZKM-coaching is een persoonsgerichte begeleidingsmethodiek die allereerst de focus legt op het verkrijgen van inzicht in de motivatiepatronen van de coachee en in diens onderliggende, vaak nog onbewuste, gevoelens. Vervolgens richt de ZKM zich op competentieontwikkeling voortvloeiend uit dat inzicht. Zoals we verderop in dit artikel zullen zien kan de inhoudelijke inbreng en de interpretatie van de coach zich beperken tot een minimum, terwijl de inbreng en betekenisgeving van de coachee maximaal is. De deskundigheden van coach en coachee vullen elkaar aan. De coach zorgt met de ZKM voor een respectvolle inbedding en een onderzoekstructuur, de coachee is optimaal betrokken en levert de inhoud van het verhaal en alle daarbij horende gevoelens. Kortom, bij ZKM is er heel expliciet sprake van een gelijkwaardige samenwerking tussen coach en coachee<sup>2</sup>. Het ZKM-protocol geeft de coach een structuur voor een vruchtbare samenwerking met veel zelfwerkzaamheid voor de coachee. Omdat het proces

heel dicht bij de eigen beleving van de coachee blijft, is de methodiek heel geschikt om in te zetten bij iemand die aan zelfontdekking toe is. Voor mensen die gaan merken dat hun gebruikelijke manier van doen niet meer loont. Doordat de coach de coachee helpt om met zichzelf in gesprek te gaan, leidt de ZKM tot zelfwerkzaamheid en is de kans groot dat zelfontdekkingen tot blijvende ontwikkeling leiden.

### Wanneer zet je de ZKM in?

De ZKM is met name goed toepasbaar bij vraagstukken waarvoor het wenselijk is dat de coachee in korte tijd tot zelfinzicht komt en de motivatie hervindt om van binnenuit in beweging te komen. De ZKM wordt in organisatieverband gebruikt en bij individuele vraagstukken, zowel bij volwassen als kinderen (zie onderstaande literatuurlijst).

De methodiek is geschikt voor vraagstukken waarin motivatie en gevoelens op minder bewust niveau een rol lijken te spelen. De coach kan de ZKM direct aan het begin van een coachingstraject inzetten voor zelfdiagnostiek en van daaruit procesbegeleiding laten voortkomen. Voorbeelden van vraagstukken zijn: vergroten persoonlijke effectiviteit en preventie ziekteverzuim, bij herhaling van conflicten of het vermijden ervan, signalen van overbelasting of moeite met opgelegde functieverandering, verlies van motivatie, onbalans in werken privéleven en heroveren van belastbaarheid bij re-integratie.

Daarnaast is de methodiek ook geschikt gebieden voor ontwikkelingsvragen, bijvoorbeeld voor organisaties die investeren in talentontwikkeling van hun medewerkers en die groei in competentie stimuleren. In organisaties die de waarde kennen van hun 'human capital' en proactief ZKM zelfonderzoek inzetten voor motivatie en inzetbaarheid van hun medewerkers. Van Loon, Poulie, Bos (1995); Van der Loo (1995); Proot (1998); Visser (1998); Hoegen (2003); Poulie & Zomer (2008).

## Zelfwerkzaamheid en ruimte voor relatie

Een heel specifieke eigenschap van de ZKM is om - zonder de interpretatie van de coach - bij minder bewuste, maar wel sturende lagen van het verhaal van de coachee te komen. In de ZKM is er sprake van twee lagen van betekenis. De eerste laag bestaat uit het vertelde verhaal in woorden, het manifeste niveau genoemd. De tweede laag wordt gevormd door gevoelens die als poort werken naar een motivationeel meer verborgen, minder bewuste, onderlaag van het verhaal, het latente niveau genoemd. Het onderscheid tussen deze twee betekenislagen heeft een grote invloed op de manier van begeleiden in de ZKM.

De coach is bij het in kaart brengen van het persoonlijke verhaal (het manifeste niveau) minimaal interpreterend. Dit bevordert de zelfwerkzaamheid van de coachee. Die is voortdurend zelf actief bezig in het kiezen welke ervaringen hij inbrengt en het onderzoeken welke betekenis deze ervaringen voor hem hebben. In de casus zullen we zien hoe de gevoelslaag onder het verhaal (het latente niveau) zichtbaar gemaakt wordt met behulp van statistiek. Dat levert gestructureerd materiaal op dat richtinggevend is voor het proces. Omdat de coach erop kan vertrouwen dat in de loop van het ZKM-proces de minder bewuste laag van het verhaal naar boven zal komen, heeft hij veel ruimte om in de eerste fase van het proces open te luisteren zonder bezig te zijn met waar het proces heen zal gaan. Deze open houding is een basis voor een goede relatie. Voor de coach is het een uitdaging om niets te willen veranderen, alleen te luisteren, te spiegelen en verdiepende vragen te stellen. Doordat de coachee niets hoeft te veranderen, kan hij helemaal stilstaan bij wat er bij hem speelt, bij wat in de wens tot verandering besloten ligt. De open accepterende houding van de coach nodigt de coachee uit om in een meer accepterende en open houding naar zichzelf te kijken en zichzelf te bevragen.

## Wetenschappelijk onderzoek naar effectiviteit van coaching en ZKM

In de afgelopen jaren heeft prof. Erik de Haan (2010 en 2015) onderzoek gedaan naar de elementen die coaching effectief maken. Hieruit blijkt dat de kwaliteit van de 'relatie tussen cliënt en coach' een van de belangrijkste factoren voor succesvolle coaching is. Daarnaast blijkt het effect van coaching ook significant positiever als de coachee ervaart dat hij wordt uitgedaagd in het zelf denken en doen, steun krijgt in zelfwerkzaamheid, en zo wordt geholpen om zelf nieuwe inzichten te verwerven. Eigen effectiviteitsonderzoek van ZKM-professionals (Abels en Poulie, 2015) sluit aan bij de uitkomsten van het effectiviteitsonderzoek van De Haan. De relatie met de coach wordt hoog gewaardeerd. En ook het belang van het zelf ontdekken van inzichten wordt naar voren gebracht als een belangrijk onderdeel van de ervaren effectiviteit. De 'relatie tussen cliënt en coach' blijkt een significante bijdrage te leveren aan het door de coachee ervaren effect van het ZKM-proces. Tevens is er een significant verband tussen ervaren effect en satisfactie van de coachee. Ook promotieonderzoek wijst op de effectiviteit van de ZKM. Zo toont Stefan van Geelen (2011) aan dat door de begeleiding met de ZKM vermoeidheid, fysiek-en psychosociaal functioneren verbeteren bij jongeren met een chronisch vermoeidheidssyndroom. En laat Toos van Huijgevoort (2003) zien hoe flexibiliteit en veerkracht toenemen in het verwerkingsproces van een visuele handicap.

## Casus Suzan

Suzan<sup>3</sup>, een vrouw van eind dertig, komt voor een intake bij een coach. Door een reorganisatie is ze lid geworden van het managementteam dat

<sup>3</sup>Suzan is een gefingeerde naam, de inhoud van de casus is iets aangepast zodat herleiding naar een bestaand persoon niet mogelijk is.

louter uit mannen bestaat. Ze weet niet of ze die rol wel wil en aankan. Zij zoekt daarom begeleiding bij een vraag die ze nader wil onderzoeken. Haar vraag luidt: *“Kan en wil ik functioneren in een mannelijk management team? Ik voel mij in het MT erg onzeker en vraag mij af waar die onzekerheid vandaan komt. Uiteindelijk wil ik antwoord vinden op de vraag of ik deze promotie wel kan en wil waarmaken. In plaats van dobberen wil ik een koers kiezen.”*

Ze vindt zelf dat ze niet goed functioneert en dat ze teveel spanning aan het opbouwen is. Deze twijfel wordt niet gedeeld door het hogere management dat haar de functie voorstelde. Aan de andere kant vindt Suzan dat ze nu wel eindelijk op een plek zit waar ze invloed op het beleid kan hebben. Hoewel zij buiten de MT-vergaderingen heel goed kan verwoorden hoe zij tegen verschillende kwesties aankijkt, ziet zij zichzelf die invloed niet gebruiken in haar positie als MT-lid.

Als we kijken naar de soorten coaching gaat het hier om loopbaancoaching, omdat de vraag betrekking heeft op een goede match tussen persoon en functie en de waarde die de nieuwe functie voor haar heeft. Daarbinnen worden ook accenten gelegd op een motivationeel aspect (“wil ik die functie wel?”) en op de generalisatie van een angstthema en de effecten daarvan op haar functioneren als lid van het MT (“ben ik wel goed genoeg?”). De ZKM is bij de vraag van Suzan goed te gebruiken omdat de ZKM het motivationele en het angstthema in haar vraag zichtbaar kan maken. In de ZKM wordt het hele verhaal dat de coachee van belang vindt, meegenomen. Vaak wordt duidelijk dat verschillende vragen terug te leiden zijn tot een of enkele levensthema's.

### Hoe zit de ZKM in elkaar?

In de casus gaan we via de stappen van het zelfonderzoek met de coachee, de ZKM toelichten. Er is voor een selectie van ervaringen gekozen,

waardoor er in dit voorbeeld slechts een deel van het verhaal van de coachee naar voren komt. Evenals in andere coaching methoden formuleren coach en coachee na de intake allereerst de doelstellingen. Die zijn voor Suzan als volgt:

- Inzicht krijgen in hoe ik mezelf positioneer in het krachtenveld van de nieuwe organisatie.
- Meer bewuste zelfsturing en vertrouwen in mijzelf en mijn visie.
- Ontdekken waar mijn hinderlijke gedachten, zoals “ben ik wel goed genoeg”, vandaan komen en deze leren te temmen.
- Beslissing nemen: óf duidelijk mijn positie innemen in het managementteam, óf kiezen voor een andere functie.

### De stappen van de ZKM zijn:

- Formuleren van waardegebieden: Suzan vertelt over levenservaringen die voor haar belangrijk zijn en samen met de coach formuleert ze waardegebieden in de vorm van kernzinnen. Het manifeste verhaal wordt zichtbaar (methodebox 1).
- Gevoelswaarderingen: thuis verbindt Suzan een voorgegeven reeks gevoelens aan haar waardegebieden. De link naar het onbewuste latente niveau wordt gelegd (methodebox 2 en 3).
- Onderzoeksfase: Suzan reflecteert en onderzoekt het latente niveau onder haar manifeste verhaal, met als resultaat een duidelijk toekomstbeeld en inzicht in barrières daarnaar toe (methodebox 4 en 5).
- Experimenteer- en implementatiefase: Suzan gaat van inzicht naar actie (methodebox 6).

Stap 1: Formuleren van waardegebieden

De coach begeleidt Suzan bij het zoeken naar ervaringen, situaties en personen die een belangrijke invloed hebben (gehad) op haar leven. De coach

moedigt haar aan om met betekenisvolle momenten naar voren te komen, hoe klein of groot die ook zijn. Zo kan het gevoel van vrijheid en ontdekking bij een eerste (verboden) fietstochtje klein klinken, maar van groot belang ervaren worden. Deze belangrijke ervaringen uit verleden, heden en toekomst van Suzan worden in haar eigen woorden in kernzinnen genoteerd. Elke kernzin wordt in de ZKM een waardegebied genoemd.

### **Diversiteit en samenhang van waardegebieden**

Een 'waardegebied' is datgene wat de coachee als belangrijk ervaart in positieve of negatieve zin als hij een verhaal vertelt over zijn verleden, heden en toekomst. De ervaring kan een echte gebeurtenis zijn, maar ook een droom of fantasie. De coach bewaakt de volledigheid en diversiteit van waardegebieden. Een goed waardegebied bestaat uit: een ervaring, een voorbeeld en als het kan een persoonlijke betekenis. Niet bij iedere ervaring kan meteen een persoonlijke betekenis genoemd worden. Iemand vertelt bijvoorbeeld dat hij heeft ervaren dat zijn ouders weinig tijd voor hem hadden omdat zij een winkel runden. Een voorbeeld van de ervaring is "dat er niemand thuis was als hij uit school kwam". De betekenis van die ervaring ligt hiermee nog niet vast. Op de vraag: "En wat betekent dat voor een jongetje dat hij alleen thuiskomt?" kunnen heel verschillende antwoorden komen: van eenzaam tot lekker vrij. De coach probeert in het waardegebied alle drie aspecten (gebeurtenis, voorbeeld en betekenis) te ontlokken. Waardegebieden staan niet los van elkaar, ze vertonen een onderlinge samenhang. Een waardegebied ontleent zijn latente betekenis aan de relatie die het heeft met andere waardegebieden. Samen vormen de waardegebieden het 'waarderingssysteem'.

De formuleringfase levert 30 tot 50 kernzinnen op over verleden, heden en toekomst van de coachee. Later zal blijken hoe juist de samenhang van onderliggende betekenissen naar een diepere latente laag in het verhaal kan voeren.

De coach neemt uitvoerig de tijd om Suzan haar belangrijke levenservaringen en toekomstdromen te laten vertellen. De coach stelt open, ontlokkende vragen die Suzan uitnodigen om op verschillende levensterreinen te vertellen wat op haar leven van invloed is en is geweest. Open betekent dat de vragen haar de ruimte geven om te exploreren en te kiezen welke momenten, ervaringen, personen en situaties voor haar in haar leven betekenisvol zijn. De coach schrijft mee als zij iets vertelt en geeft haar verhaal aan haar terug. De coach luistert, spiegelt, vat samen en parafraseert soms. Omdat het in deze fase nog niet gaat om het benoemen van de latente laag, wordt parafraseren terughoudend gebruikt. De coach blijft dicht bij de woorden van Suzan. Het is vaak een proces van woorden en zinnetjes vangen die zij, soms achteloos, uitspreekt. Door het terughoren van haar eigen woorden wordt de kern van haar verhaal steeds duidelijker. Zo nodig kan die nog worden aangescherpt.

### **Methodebox 1 – ontlokkende vragen**

In de fase van het formuleren van waardegebieden nodigt de coach aan de hand van verschillende ontlokkende vragen de coachee uit om belangrijke ervaringen te beschrijven. Zowel ervaringen rond het probleem of de onderzoeksvraag als andere ervaringen uit het leven worden meegenomen. De onderzoeksvraag van de coachee wordt verbreed met de

“Het leuke van werken met de ZKM is dat je zelf het verband gaat zien tussen je bekende verhaal en een onderliggend verhaal”



volheid en veelkleurigheid van het levensverhaal. In de casus zien we hoe door het verhaal te verbreden en te variëren de coachee later in het proces oplossingen kan vinden die al in andere levenservaringen besloten zaten. Het gaat er bij waardegebieden niet om een logisch samenhangend verhaal op te tekenen, maar om de veelzijdigheid van de levenservaringen van de coachee te vangen. Enkele voorbeelden van ontlokkende ZKM-vragen zijn:

- *Welke ervaringen, omstandigheden of personen hebben naar jouw gevoel een belangrijke invloed (gehad) op je leven?*
- *Is er in jouw huidige werksituatie een omstandigheid of persoon (personen) die naar jouw gevoel van invloed zijn op hoe jij functioneert in het management team?*
- *Is er in de toekomst een ervaring, omstandigheid of persoon die van invloed kan zijn op hoe jij functioneert in het management team?*

- *Wat geeft jou plezier in je leven? Wat komt er bij je op als het tegengestelde van plezier?*

Suzan begint haar verhaal bij haar gezin van herkomst. Ze beschrijft dit gezin eerst als een veilige haven met betrokken ouders bij wie ze terecht kon. Haar ouders stimuleerden haar om een sport te kiezen. Suzan formuleert de kernzin: *“Ik groeide op in een stabiele, veilige omgeving en kreeg alle ruimte om eigen keuzes te maken.”*

Om haar waardegebied vollediger te maken en naar de betekenis van de ervaring te brengen, vraagt de coach door: wat betekende het voor jou om in een veilige en stabiele omgeving op te groeien en alle ruimte te krijgen om een eigen keuze te maken? Het waardegebied vult Suzan aan met: *“Ik leerde volhouden.”* Vaak is het verrassend voor de coachee om apart over de betekenis van een bepaalde ervaring, gebeurtenis of omstandigheid bevraagd te worden. Door die vraag gaat iemand

nog net iets intensiever in het eigene van het verhaal op. Na elke kernformulering schrijft Suzan die in de vorm van een kernzin op een kaartje.

### **Narratieve benadering van het 'zelf'**

De ZKM sluit aan bij een narratieve benadering van het 'zelf', waarin de metafoor van de mens als gemotiveerde verhalenverteller centraal staat. Het narratieve denken is een essentieel andere manier om het 'zelf' te benaderen dan in tests. In de narratieve benadering staat de persoon zelf centraal als iemand die betekenis geeft aan zijn leven. De betekenis wordt voor de persoon zelf zichtbaar in het vertellen en hervertellen van zijn levensverhaal.

In plaats van een meetbaar zelf, beschreef Hermans (Hermans en Hermans-Jansen, 1995) het zelf als een begrip in beweging: bestaande uit een 'ik' dat kan reflecteren op een 'mij'. Een 'ik' dat zijn eigen verhaal kan creëren door gebeurtenissen een eigen betekenis te geven. Het 'ik' kan gezien worden als auteur en het 'mij' als acteur. Wat bedoelt Hermans hiermee?

In de loop van de geschiedenis wordt het begrip 'zelf' steeds dynamischer. Naast het zelf als een zelfstandig naamwoord, als eenheid, komt er steeds meer filosofische en wetenschappelijke ondersteuning om het zelf ook te benaderen als een proces, bijna als een werkwoord. Het zelf kan ook worden beschreven als bestaande uit verschillende auteurs, elk met een relatief autonome ervaringswereld en kijk op het leven. Het formuleren van waardegebieden is een eerste stap in de bewustwording van de coachee in verschillende ik-posities als auteur(s) en als acteur(s) in het eigen verhaal.

De coach heeft een actieve taak om de veelzijdigheid en de meerstemmigheid van Suzan in het verhaal te stimuleren. De veelzijdigheid komt naar voren in ervaringen uit verschillende levensgebieden. De meerstemmigheid weerklinkt in waardegebieden over ervaringen die op het oog tegenstrijdig lijken en die uit verschillende stemmen van het zelf lijken voort te komen. Suzan vindt bijvoorbeeld dat zij slecht functioneert in het managementteam, maar kent ook veel momenten in haar leven waarop zij goed haar woordje kan doen en met haar mening naar voren kan komen. Deze twee ervaringen worden in verschillende waardegebieden opgenomen in het waarderingsstelsel. De ZKM moedigt de coachee aan om verschillende perspectieven naast elkaar te laten bestaan. De coach stelt Suzan in de gelegenheid om zowel de creatieve verteller te zijn als degene die zichzelf op veel verschillende manieren hoort en ziet acteren. Op deze manier komen er 45 zinnen op tafel te liggen waarin Suzan de veelkleurigheid en meerstemmigheid van zichzelf herkent. Een deel daarvan staat in de box 'Waarderingsstelsel van Suzan' (zie verderop in dit artikel).

Suzan zegt over dit stuk van het proces:

*"Ik kon als het ware van een afstand naar mijzelf luisteren en de kern uit mijn verhaal halen. Toen ik die kernzinnen een voor een voor mij op tafel zag liggen, kwam er een soort ruimte in mijn hoofd. Je legt je verhaal buiten jezelf. Bij mijn eerste zin kwam er bij mij ook een andere kant van het veilige en stabiele thuis op. Tegenspraak werd in ons gezin niet geduld. De coach hielp mij als het ware een tijdje op de woorden 'stabiele omgeving' te kauwen. Daardoor ontdekte ik de verschillende smaken die hierin schuilen. Ik werd aangespoord om te zoeken naar kenmerkende momenten waarop dit verbod zich voordeed. Door erover te vertellen kwamen bekende zinnen naar boven die vaak in mijn hoofd spelen: 'harmonie moet' en 'niet tegen de stroom in'. Zo kwam er nog een ander waardegebied over mijn thuis naar voren. Het*



voelt fijn dat er verschillende verhalen naast elkaar mogen bestaan. Ik kon ik naar mijzelf luisteren zonder het gevoel te hebben dat ik iets fout doe en daardoor slecht ben..... Dit is leuk, dit is puzzelen en naar mezelf kijken in plaats van mezelf beoordelen.”

## Stap 2: Het activeren van de gevoelslaag

### Methodebox 2 – vier categorieën gevoelens

Een kern van de waarderingstheorie is dat ieder mens onderliggend gestuurd wordt vanuit universele motivaties. Hermans (1999, 2001) beschrijft twee grondmotieven, twee oerverlangens, die als fundamentele drijfveren ten grondslag liggen aan ons denken, voelen en handelen.

Eenzijds streven we als mens naar verbinding met anderen of het andere (natuur, cultuur, kunst, religie, spiritualiteit), het A-motief genoemd. Anderzijds streven we naar autonomie en zelfbevestiging, het Z-motief (zelfactualisatie). Deze grondmotieven kunnen gepaard gaan met positieve of negatieve gevoelens. In de aange

boden lijst van gevoelens staan gevoelens uit de vier categorieën: Z-motief, A-motief, positieve en negatieve gevoelens. Doordat bij iedere zin 24 gevoelens worden gewaardeerd, krijgt elk waardegebied een uniek gevoelsakkoord.

Nu breekt er een fase van huiswerk voor de coachee aan. De coach mailt de waardegebieden naar Suzan die vervolgens kan beginnen om voor iedere zin apart de 24 gevoelens te waarderen. Zij doet dit via een beveiligd softwareprogramma waarvoor ze een internetapplicatie ontvangt. Suzan krijgt de instructie om bij elk waardegebied alle gevoelens van de gevoelslijst een waarde (tussen 0 en 5) te geven. De coach moedigt haar aan om spontaan te reageren bij het toekennen van de gevoelscores in plaats van het gevoel rationeel te beredeneren. Suzan begint bij het waardegebied 1: *“Opgroeiend in een veilige stabiele omgeving, kreeg ik alle gelegenheid om eigen keuzes te maken. Ik leerde volhouden.”*

De gevoelslijst bestaat uit vier categorieën van gevoelens. In onderstaande tabel zijn deze weergegeven.

### Methodebox 3 – de gevoelslijst

Gevoelens van zelfbevestiging Z-motief	Gevoelens van verbinding A-motief	Positieve gevoelens	Negatieve gevoelens
eigenwaarde	zorgzaamheid	blij	machteloos
kracht	liefde	genieten	angstig
zelfverzekerd	warmte	vol vertrouwen	teleurgesteld
innerlijke trots	verbondenheid	gelukkig	mezelf niet zijn
		energie	kwaad
		innerlijke rust	schuldig
		vrij	minderwaardig
Gevoelsakkoord bij zin 1, uitgedrukt in de categorieën Z, A, P, en N . Per categorie opgeteld zoals Suzan ieder gevoel gescoord heeft in de range van 0 tot en met 5.			
somscore Z : 17	somscore A : 16	Somscore P: 33	somscore N: 2

In onderstaande box 'Waarderingsstelsysteem van Suzan' staan achter iedere zin de door Suzan gescoorde gevoelspatronen, uitgedrukt in de som-

scores van het Z-motief, het A-motief, de Positieve en de Negatieve gevoelens (Z, A, P, N).

### Waarderingsstelsysteem van Suzan

In deze box staan enkele voorbeelden van Suzans waardegebieden, over haar verleden, heden en toekomst. Gemiddeld bestaat een waarderingsstelsysteem uit 30 tot 50 waardegebieden. Achter de waardegebieden in de vorm van de zinnen, staan in cijfers de gevoelspatronen, de samenvatting van de 24 gescoorde gevoelens.

	Z	A	P	N
<b>Verleden</b>				
1. Opgroeïend in een veilige stabiele omgeving, kreeg ik alle gelegenheid om eigen keuzes te maken. Ik leerde volhouden.	17	16	33	2
2. De sfeer van lieve vrede werd bewaakt door een impliciete familieafpraak: harmonie, niet tegen de stroom in!	2	9	6	22
3. Overgang naar middelbare school was cultuurschok (jongens, roken). Pijnlijke bewustwording niet rijp te zijn voor de experimenten van leeftijdsgenoten. Ik werd heel stil. Besluit: afstand bewaren, tot ik kies om erbij te willen horen.	2	4	4	25
4. Ik was goed in waterpolo, omdat ik anderen te slim af kon zijn.	18	9	32	0
<b>Heden</b>				
5. Ik herken bij mij de neiging om discussie uit de weg te gaan, uit angst om de relatie te beschadigen.	4	10	7	19
6. In mijn P&O functie op hoger niveau, twijfel ik eraan of ik mij wil/kan voegen naar de eisen die dat van mij vraagt: zoals politieke belangen en verborgen agenda's.	5	4	8	18
7. Bij het skiën is sprake van een balans tussen controle en loslaten. Ik ga niet harder dan wat ik kan beheersen.	16	13	31	2
8. Droom: we skiën in een groep. ik voel mij opgejaagd; ik moet in hun tempo mee.	4	3	8	10
<b>Toekomst</b>				
9. Ik stel me voor dat ik in het MT een negatief gevoel bespreekbaar durf te maken en dat de relatie met de anderen daardoor wordt verrijkt. Zoals mijn gesprek met de kinderen over de afwas.	14	16	28	2
10. Ik zie voor me hoe ik met zelfvertrouwen positie inneem en effectief blijf bij tegenwerking.	15	10	26	2

### Stap 3: De diepte in (de onderzoeksfase)

Voor de tweede afspraak ligt er voor Suzan een rapport klaar dat er op het eerste gezicht indrukwekkend uitziet. Soms zeggen coachees: "Gaat dat allemaal over mij?" De coach kan dan vrij simpel uitleggen hoe de cijfers de weg gaan wijzen door en onder het verhaal van de coachee.

Alle zinnen zijn voorzien van een gevoelspatroon (zie box 'Waarderingsstelsysteem van Suzan'), waardoor er al een beetje inzicht komt in de onderliggende betekenis van Suzan's verhaal. Als de coach haar heeft uitgelegd wat de scores Z, A, P en N betekenen, krijgen de zinnen al een diepere betekenis. Zij kan naast het manifeste niveau van haar zinnen nu ook de latente, meer verborgen lagen in haar verhaal gaan zien.

Dit verborgen niveau komt pas echt te voorschijn als ze met de zogenaamde correlaties gaan werken. De statistiek geeft een belangrijke ondersteuning aan het proces, zonder de subjectieve betekenisgeving van de coachee aan te tasten. Alle gevoelspatronen die bij de afzonderlijke waardegebieden horen, worden onderzocht en met elkaar vergeleken. Dat wil zeggen dat de statistiek laat zien in hoeverre de gevoelspatronen van de ene zin overeenkomen met die van een andere zin. De mate van gelijkenis die deze statistiek zichtbaar maakt, is op het blote oog in de beschreven zinnen niet te zien. De cijfers brengen als het ware een verborgen verhaal op tafel. De coachee wordt ondersteund om dat verhaal onder woorden te brengen.

In twee analysesessies gaan Suzan en de coach op zoek naar de onderliggende dynamiek van haar levensverhaal. In de eerste analyse zoeken ze naar een beeld en een formulering van haar gewenste toekomst. In de tweede analyse begeleidt de coach haar om de overtuigingen onder woorden te brengen die haar gewenste ontwikkeling in de weg staan.

### Eerste analyse: op zoek naar een nieuw verhaal

In de eerste analyse stimuleert de coach Suzan om in haar waarderingsstelsysteem een zin te zoeken waarin zij zichzelf bekwaam ziet. De coach hoeft zich niet bezig te houden met waar het heen zal gaan. Met behulp van de statistiek komen ze samen vervolgens op plaatsen waar ze niet direct zouden bedenken om te kijken. Omdat die cijfermatige informatie is voortgekomen uit de gevoelens die Suzan zelf heeft ingevuld, kan zij op deze innerlijke zoektocht terecht komen bij haar onderliggende verhaal en daarmee bij de kern ervan.

Ze kiezen een waardegebied waarin Suzan zichzelf bekwaam ziet handelen. Een dergelijke kernzin is in het waarderingsstelsysteem te vinden door het breed en veelzijdig ontlocken van allerlei levenservaringen. Ze kiezen zin 7 als beginpunt, omdat zij zich hierin tegelijkertijd krachtig voelt (hoge Z-score) en verbonden (hoge A-score), gepaard gaande met overwegend positieve gevoelens. Zo zou zij zich ook in haar werk willen voelen, met name als lid van het management team.

Uitgangspunt voor deze analyse is de statistische tabel die de samenhang weergeeft tussen alle waardegebieden. Deze ziet er in eerste instantie indrukwekkend uit voor de coachee, maar met de uitleg van de coach wordt het een bron voor ontdekking. In de volgende methodebox worden slechts de correlaties van de waardegebieden 6 en 7 met de overige waardegebieden weergegeven.

#### Methodebox 4 – de correlatietabel

In een tabel wordt, zichtbaar voor de coachee, per waardegebied (wgb) weergegeven wat de emotionele samenhang is met alle andere waardegebieden van het waarderingssysteem. Die samenhang wordt uitgedrukt in correlatie  $r$ . Een score van  $r = 1.00$  tot  $0.40$  duidt op een onderliggende gemeenschappelijke betekenis. Een score van  $r = -1.00$  tot  $-0.40$  kan wijzen op een onderliggende tegengestelde betekenis.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
wgb 6	-0.45	0.69	0.65	--	--	--	-0.43	0.67	-0.52	--
wgb 7	0.88	-0.66	-0.74	0.94	-0.55	-0.43	--	--	0.77	0.95

In de correlatietabel zien we dat zin 7 de hoogste positieve overeenkomst heeft met zin 10 ( $r = 0.95$ ), dan met zin 4 ( $r = 0.94$ ), daarna met zin 1 ( $r = 0.88$ ) en vervolgens met zin 9 ( $r = 0.71$ ).

De coach vraagt Suzan de zinnen 7 en 10 uit haar kaartjes te zoeken en ze naast elkaar neer te leggen. De coach legt uit dat deze zinnen naast elkaar komen te liggen omdat de gevoel-spatronen die zij erbij heeft ingevuld, op elkaar lijken. De coach vraagt aan Suzan: *“Als je deze twee stukjes van je leven leest en doorvoelt: wat komt er bij je op als ik je vraag wat ze onderliggend gemeenschappelijk hebben?”*

*7. Bij het skiën is sprake van een balans tussen controle en loslaten. Ik ga niet harder dan wat ik kan beheersen.*

*10. Ik zie voor me hoe ik met zelfvertrouwen positie inneem en effectief blijf bij tegenwerking.*

Suzan begint te lachen bij deze combinatie en zegt: *“Natuurlijk, ik zit zelf aan het stuur en heb de tech-*

*niek en kan van hobbels leren. Mijn timing en tempo bepaal ik zelf.”*

De coach schrijft letterlijk op wat zij zegt. De associaties die opkomen uit de latente laag zijn soms zo onverwacht, dat coachees zelf niet weten wat ze gezegd hebben. Er ontvouwt zich een onderliggend verhaal.

De uitgangszin 7 blijft liggen en ze zoeken in de tabel naar de volgend hoogste correlatie. Ze komen uit bij de combinatie van de zinnen 7 en 4. Suzan legt ze voor zich naast elkaar. De coach stelt haar dezelfde vraag naar de gemeenschappelijke onderliggende betekenis.

*7. Bij het skiën is sprake van een balans tussen controle en loslaten. Ik ga niet harder dan wat ik kan beheersen.*

*4. Ik was goed in waterpolo, omdat ik anderen te slim af kon zijn.*

Suzan zegt: *“Als ik dit lees voel ik zelfvertrouwen en kan ik voelen wat ik aankan. Dan zijn de onvoorspelbare situaties juist wel leuk en spannend”.*

Als zin 7 en 1 naast elkaar liggen, komt bij Suzan op: *“Volhouden en willen leren.”*

Bij zin 7 en 9 komt de associatie op: *“Eigenlijk is elke mening waardevol om gehoord te worden. Ik kan daar een voorbeeld in zijn en ook mijzelf in de schaal leggen.”*

De coach legt vervolgens al haar associaties rond zin 7 voor Suzan op tafel.

*7/10: Natuurlijk, ik zit zelf aan het stuur en heb de techniek en kan van hobbels leren. Mijn timing en tempo bepaal ik zelf.”*

*7/ 4: “Als ik dit lees voel ik zelfvertrouwen en kan ik voelen wat ik aankan. Dan zijn de onvoorspelbare situaties juist wel leuk en spannend”.*

*7/ 1: “Volhouden en willen leren.”*

*7/ 9: “Eigenlijk is elke mening waardevol om gehoord te worden. Ik kan daar een voorbeeld in zijn en ook mijzelf in de schaal leggen.”*

Suzan laat deze uitspraken op zich inwerken. In antwoord op de vraag of zij een beeld kan vinden dat bij haar en deze uitspraken past, wordt het haar plotseling duidelijk dat zij het skiën als een metafoor kan zien voor een toekomst waarin zij zelf aan het stuur zit en zelf de timing, niveau en tempo bepaalt. Het zelfvertrouwen dat zij bij het skiën voelt, kan haar helpen om te voelen wat zij aankan. Skiën staat ook voor volhouden gecombineerd met mogen leren. Als skiër zijn er vele afdelingen te kiezen, alles is goed, als zij maar

beneden komt. Zij brengt zelf de parallel met haar functioneren in het MT onder woorden: “Dus ook verschillende meningen zijn waardevol en ik kan die van mij in het MT leren uiten.”

Thuis zoekt zij als passend plaatje bij deze metafoor een foto van een bekende skiester die na een fysiek probleem begint aan een nieuw seizoen. De coach geeft haar de observatieopdracht mee om elke avond kort stil te staan bij haar dag en te zoeken naar voorbeelden, hoe klein ook, die bij de metafoor van de lerende skiester passen.



De Duitse skiester Maria Höfl-Riesch begint na fysieke problemen aan een nieuw seizoen.

Een week later bespreekt de coach eerst de observaties uit het werklevens met Suzan. Het blijkt dat het beeld van de skiester haar in contact brengt met de energie en het zelfvertrouwen die ze voelt tijdens het skiën. Het geeft haar nu al energie en zelfvertrouwen om anders naar zichzelf te gaan kijken. Door deze ervaring heeft Suzan zichzelf handvatten gegeven om verder te groeien in haar werksituatie.

### **Tweede analyse: op zoek naar barrières**

In de tweede analysesessie gaan coach en Suzan op zoek naar wat haar tegenhoudt. Ofwel: wat maakt dat haar functioneren nog niet zo is als haar gewenste toekomstbeeld? Weer geleid door de correlaties komen ze bij het onderliggende verhaal

dat haar belemmert om de 'skiester in zichzelf ruimte te geven.

Om vanuit dit perspectief het levensverhaal te onderzoeken, nemen ze nu een uitgangszin die een tegenovergesteld gevoelspatroon oproept aan dat van waardegebied 7. Een waardegebied met een tegenovergesteld gevoelspatroon is bij Suzan het waardegebied 6 (correlatie met zin 7:  $r = -0.43$ ). Net als in de eerste analyse nodigt de coach Suzan uit om de waardegebieden die qua gevoelspatroon het meest op zin 6 lijken voor één ernaast te leggen. In dit geval zijn dat de zinnen 2, 8 en 3, zoals te zien in de correlatietabel.

*6. In mijn P&O functie op hoger niveau twijfel ik eraan of ik mij wil/kan voegen naar de eisen die dat van mij vraagt: zoals politieke belangen en verborgen agenda's. .*

*2. De sfeer van lieve vrede werd bewaakt door een impliciete familieafpraak: harmonie; niet tegen de stroom in!*

De associaties van Suzan zijn de volgende: "Ik vermijd en stel liever uit, en leg me erbij neer omdat ik niet weet hoe ermee om te gaan. Ik ben bang dat ik niet slim en handig genoeg ben. *En dan heb ik er geen controle op.*"

De combinatie van zinnen 6 en 8 geven de associatie:

*"Ik ben bang om buiten de groep gestoten te worden, omdat ik niet meedoe. Ik ben niet goed genoeg."*

De combinatie van zinnen 6 en 3 levert de volgende associatie op:

*"Ik bouw een muur, omdat ik niemand heb om op terug te vallen."*

De associaties uit de tweede analyse worden bij elkaar op tafel gelegd. Als Suzan al haar uitspraken nogmaals doorleest en ze ordent, ontvouwt zich een onderliggend verhaal. *"Als ik muurtjes bouw, ga ik zelf uit de verbinding. Als ik alles onder controle wil houden, dan belemmer ik mezelf enorm. Het is een oud verhaal dat ik niet goed genoeg ben en ik alleen ben."*

Samen met de coach onderzoekt ze hoe de keten verloopt. Zij kan nu bij zichzelf herkennen wanneer ze in haar oude gevoel geraakt wordt en de gedachte opkomt dat zij niet goed genoeg is. Zij begint inzicht te krijgen in hoe zij gewend is geraakt om een muur om zich heen te bouwen, zodat niemand haar in haar tekortschieten kan ontdekken. Ook ziet zij hoe ze de verbindingen met anderen onder controle is gaan houden door te verbergen dat zij zich van binnen niet goed genoeg voelt. Suzan zegt: *"De vraag waar mijn onzekerheid in het MT vandaan komt, is beantwoord. Ik snap opeens hoe het controle houden op wat ik laat zien, mij is gaan belemmeren. En hoe ervaringen uit het verleden nog doorspelen in mijn huidige leven."*

Nu nog de vraag wat zij wil. In het MT blijven en daar leren functioneren? Of terug naar een baan met minder bestuurlijke taken en verantwoordelijkheden? Om die vraag te beantwoorden is Suzan een tijdje gaan leven met de foto van de skiester op zak.

### **Methode box 5 – nieuwe waarheid voor het verhaal**

Na de analyse komt de fase van het 'tot waarheid maken' van het nieuwe verhaal. In de ZKM wordt dit de validatieperiode genoemd. Er wordt door een nieuwe bril gekeken en er worden nieuwe acties ondernomen. Het komt vaak voor dat in deze fase blijkt dat oude strategieën nog

sterk verbonden zijn met beperkende gedachten. Het kan dan heel goed helpen om die oude gedachten als 'niet meer waar', te vervangen door nieuwe waarheden, die zijn gebaseerd op de verkregen inzichten. In de vorm van steunzinnen of affirmaties ontwerpen coachee en coach motiverende uitspraken. Uitspraken die de coachee kunnen helpen om zich te richten op en te voeden met het gewenste toekomstbeeld of verhaal. De coach zorgt er bewust voor dat in de steunzin de omkering van de oude gedachten meegenomen wordt van het belemmerende verhaal, in deze casus het diep weggestopte idee dat Suzan gelooft dat ze niet goed genoeg is.

Suzan houdt gedurende een paar weken een dagboekje bij van haar observaties. De opdracht luidt: Ontdek waar je het al doet, zoals je het zou willen.

Deze opdracht wordt ondersteund door een paar nieuwe overtuigingen die zij samen met de coach heeft geformuleerd in de vorm van affirmaties. De tekst van haar nieuwe waarheid luidt: *"Ik kijk over mijn muurtje. Mijn mening telt mee, ook als hij niet altijd 'goed' is. Ik mag leren, in mijn tempo. Ik mag en kan steun vragen. Stapje voor stapje laat ik de controle los en laat ik mezelf zien. Ik kan skiën."*

#### **Stap 4: Van inzicht naar bewuste keuze**

In de volgende fase van het traject vraagt de coach Suzan om zich ook steeds meer lijfelijk bewust te worden van de momenten dat zij in haar oude verhaal geraakt wordt. De bedoeling hiervan is dat ze de momenten leert ontdekken waarop haar lichaam haar vertelt om stil te staan bij de situatie en zichzelf. Suzan voelt steeds beter dat zij kan gaan kiezen om bewust te handelen vanuit haar oude (kind)strategieën, of een nieuwe weg in te slaan en te handelen vanuit de volwassen lerende vrouw met een eigen mening.

**Ik heb inzichten en handvatten  
gekregen om een oud deel van  
mezelf te accepteren en een  
nieuw deel van mezelf te  
ontwikkelen**



Door die observaties te verzamelen wordt zij zich bewuster van de keuzemomenten en begint zij nieuwe ervaringen op te bouwen en bewust in te zetten.

### **Methodebox 6 – experimenteren met nieuw gedrag**

Een laatste stap in het ‘tot waarheid maken’ van het nieuwe verhaal is het daadwerkelijk experimenteren met nieuw gedrag. Als de coachee op een andere manier naar zichzelf kan gaan kijken in relatie tot de gebeurtenissen, kan hij of zij de automatische reacties eerder gaan erkennen en gedrag beter begrijpen. De coachee gaat een periode zelf aan de slag met de nieuwe inzichten, een nieuwe overtuiging en nieuw gedrag, verwoord in de affirmatie, al of niet ondersteund door gesprekken met de coach. De coachee kan nu bewust experimenteren met ervaringen en nieuwe patronen van denken.

In twee vervolgesprekken doen coach en Suzan nog een paar keer een rollenspel, om buiten het MT om te oefenen met spannende situaties.

Voor Suzan eindigt het proces in haar eigen woorden als volgt:

*“Het leuke van werken met de ZKM is dat je zelf het verband gaat zien tussen je bekende verhaal en een onderliggend verhaal. In het ZKM proces kreeg ik duidelijk wat ik wilde en daarnaast ontdekte ik hoe ik mijzelf in de weg stond. Door ontdekkingen over mezelf kon ik per situatie helder kiezen voor een volgende stap in wat ik wil leren. De weg is vrijgemaakt voor verandering. Ik zit weer aan het stuur”.*

*Het lukt mij steeds beter mijn lichaam te vertrouwen op signalen om zo spannende momenten te herkennen. Ik heb geleerd om mezelf de tijd te gunnen een reactie te kiezen die mij verder kon helpen in plaats van in mijn oude patroon van wegduiken te vervallen. Ik leer nu meer en meer kiezen voor, óf bewust af te wachten met een reactie óf om mezelf direct te laten zien. Het blijft oefenen. Maar ik heb inzichten en ook handvatten gekregen om een oud deel van mezelf te accepteren en een nieuw deel van mezelf te ontwikkelen. Het plaatje van de skiester zit in mijn tas en helpt mij herinneren aan het krachtige gevoel dat ik ken vanuit het skiën. Mijn antwoord is tenslotte dat ik effectief lid wil en kan zijn van het managementteam en dat ik de tijd mag nemen om me daar thuis te gaan voelen. Mijn keuze is gemaakt en ik kan er vol voor gaan” ■*

### **Ook ZKM coach worden?**

Zie, ook voor de accreditaties, de websites: [www.ZKMopleiding.nl](http://www.ZKMopleiding.nl) en [www.opleidingzelfkennismethode.nl](http://www.opleidingzelfkennismethode.nl)

De ZKM opleiding biedt de specifieke vaardigheden om de ZKM goed te kunnen toepassen en vaardigheden die de attitude van de ZKM coach betreffen. Werken aan de eigen persoonlijke ontwikkeling om zichzelf als coachee kennen, is een belangrijk aspect. De opleiding is gestoeld op ‘leren door te doen en te ervaren’.

### **Zelf een ZKM traject volgen?**

Vind een ZKM professional in uw buurt op [www.zkmvereniging.nl](http://www.zkmvereniging.nl)



## Literatuur

- Interview van Ernst Boskamp met Prof. Hubert Hermans (2014):  
<https://www.youtube.com/watch?v=QMsOxv4w784>
- Hermans H.J.M., Hermans- Jansen E. ( 6de rev. 1999) *Het verdeelde gemoed. Over de grondmotieven in ons dagelijks leven*. Uitgeverij Nelissen
- Hermans, H.J.M., (2001) Waarderingstheorie en Zelfkonfrontatiemethode: de affectieve structuur van het zelfverhaal *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, 41 (12), 603-620.
- Hermans, H. J. M. (1993). Het zelf als verhaal: Plaatsbepaling van de waarderingstheorie en zelfkonfrontatiemethode. *De Psycholoog*, 28, 93-100.
- Hermans H.J.M. , Hermans-Jansen E. (1995), Self-Narratives, The Construction of Meaning in Psychotherapy, Guilford publications (revised 2001)
- Hermans, H.J.M., & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical Self Theory: Positioning and Counter-Positioning in a Globalizing Society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.  
<http://huberthermans.com/research-program-valuation-theory-self-confrontation-and-dialogical-self/>
- De Haan E., Burger Y. ( 2015) Werkt executive coaching en zo ja wat en voor wie. *De Psycholoog* , Januari 10-20
- De Haan E. ; Duckworth A. (2010) , Steen der wijzen in executive coaching, *Tijdschrift voor Coaching* nummer 3, september

## Wetenschappelijk onderzoek effectiviteit ZKM:

- Abels, A. & Poulie, M. (2015) *Cliënttevredenheid en ervaren effectiviteit van het ZKM proces*. [www.zkmvereniging.nl](http://www.zkmvereniging.nl) of [www.reflection-action.nl/effectiviteit/](http://www.reflection-action.nl/effectiviteit/) of <http://www.zkmvereniging.nl/over-zkm/artikelen-video-s-over-zkm>
- Huijgevoort, C.R.M. van ( 2005). *De kracht van het zelfverhaal in revalidatie: Narratief onderzoek naar verwerkingsprocessen bij visuele beper-*

*king*. Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen  
[www.toosvanhuijgevoort.nl/attachments/File/Artikel\\_Sensis.pdf](http://www.toosvanhuijgevoort.nl/attachments/File/Artikel_Sensis.pdf)

- Van Geelen S. M., (2010), *De zelf-ervaring van jongeren met het chronisch vermoeidheidssyndroom*. Proefschrift Rijks Universiteit Utrecht. Stefan van Geelen Presentatie ZKM opleiding Pdf van lezing.

## ZKM met kinderen en jongeren:

- Fiddelaers-Jaspers R. (2003). Verhalen van rouw. *De betekenis van steun op school voor jongeren met een verlieservaring*. Heeze In de Wolken
- Hermans, H. J. M., & Poulie, M. F. (2000). *Talent and self-narrative: The survival of an underachieving adolescent*. In C. F. M. van Lieshout & P. G. Heymans (Eds.), *Developing talent across the life span* (pp. 277-298). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Louwe, J.J. & Nauta, J.F.(red.) (2006) *Zelf-onderzoek met kinderen en jongeren. Een relationele methodiek*. : Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.
- Poulie, M. F. (1991). *Meer licht op faalangst; de waardering van het individu* Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Poulie, M.F. (2006), Van macht en machteloosheid naar eigen invloed. In: *Zelfonderzoek met kinderen en jongeren; een relationele methodiek*. Jos Louwe & Jan Nauta (Eds) : Uitgeverij H. Nelissen, Baarn.
- Zelfonderzoek met kinderen de Boerderijschool.  
[http://www.jenaplan.nl/cms/upload/docs/kinder\\_zelf\\_konfrontatie\\_methode.pdf](http://www.jenaplan.nl/cms/upload/docs/kinder_zelf_konfrontatie_methode.pdf)

## ZKM in Loopbaanbegeleiding, Mobiliteit en Talentontwikkeling

- Poulie M.F.; Zomer P. (2008) Medewerkers in beweging: ZKM als innovatieve oplossing voor mobiliteit. *Rapportage winnend project van prijsvraag CAICT*. Pdf internet.

[www.reflection-action.nl](http://www.reflection-action.nl)

- Proot, J. (1998). *De zelfkonfrontatiemethode: Reflectie op de eigen loopbaan [The self-confrontation method: Reflections on one's career]. Gids voor personeelsmanagement*, 77 (5), 4-6.
- Van Loon, E. J. P., Poulie, M. F., & Bos, R. (1995). *Ontwikkelen van zelfsturend gedrag: de zelfkonfrontatiemethode (ZKM) bij functioneringsvragen, loopbaanbegeleiding en management ontwikkeling. Handboek voor effectief opleiden* (pp. 99-116). Den Haag: Delwel. [www.reflection-action.nl](http://www.reflection-action.nl)
- Hoegen, J. (2003). *Een bijzondere ontmoeting met jezelf: ZKM als startpunt voor zelfsturing en zelfontplooiing. Leren in Ontwikkeling*, September, 24-27.  
<https://onderwijsjdschriftenplein.nl/tplein/leren-in-ontwikkeling-jrg-3-september-2003-nr-9/>
- Van de Loo, R. (1995). *Zinervaring in en door de loopbaan. In Y. Kuin (Ed.), Levenservaring en zin vragen* (pp. 54-73). Baarn: Ambo.

- Visser, H. (2004). "Toolkit: de Leerling in Ontwikkeling" *Studie en beroepskeuze via de Zelfkonfrontatiemethode (ZKM).hoofdstuk D – 1060, digitale uitgave van Kluwer' 2004 – update nr. 3*  
[www.vis-a-vis.nl/downloads/artikel\\_zelfkonfrontatiemethode\\_in\\_toolkit.pdf](http://www.vis-a-vis.nl/downloads/artikel_zelfkonfrontatiemethode_in_toolkit.pdf)  
*Studieberoepskeuze als narratieve uitdaging* (2006)  
[www.vis-a-vis.nl/downloads/hoofdstuk\\_studieberoepskeuze\\_als\\_narratieve\\_uitdaging.pdf](http://www.vis-a-vis.nl/downloads/hoofdstuk_studieberoepskeuze_als_narratieve_uitdaging.pdf)

### **ZKM in teams en organisatie**

- Van Loon, R. ; Wijsbek, J. e.a.( 2003). *De organisatie als verhaal: Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers.* Gorcum& Comp
- Zomer P. ( 2009) *Patronen doorbreken in teams. De Team Konfrontatie Methode.* Uitgeverij Boom, Proefschrift Radboud Universiteit Nijmegen