

Bouwstenen voor coaching: Logische niveaus

Zou het handig zijn als er een instrument was waarmee je mensen inzicht kan geven in hun probleemsituatie? Is het niet zo dat je pas kunt gaan werken aan een probleem of ontwikkelvraagstuk van medewerkers als je eerste weet wat er precies aan de hand is? Problemen zijn er in allerlei soorten en vragen daarom ook om een andere aanpak. Als iemand bijvoorbeeld niet in staat is om kort en bondig te formuleren aan de telefoon, dan is dat een probleem op het niveau van vaardigheden. Als iemand echter ervaart dat hij zich heel onzeker voelt en weinig zelfvertrouwen heeft aan de telefoon, dan ligt dit probleem op een heel ander niveau, namelijk op het niveau van identiteit. Waarschijnlijk voel je ook direct dat deze problemen van een heel andere orde zijn. De benadering zal dus duidelijk verschillen.

Naast dat je problemen op verschillende niveaus kunt inschalen, kun je ook de dagelijkse communicatie op verschillende niveaus onderbrengen. Laat de volgende voorbeelden even bij je binnenkomen: in de pauze onder het genot van een kop koffie en een sigaret gezellig kletsen over jouw favoriete tv-programma; praten met een goede collega over de missie in jouw leven; iemand leren hoe hij in het systeem bepaalde klantinformatie kan opvragen; discussiëren over hoe de medewerkers hun verantwoordelijkheid dienen te dragen ten aanzien van het op tijd komen. En, je hoort waarschijnlijk onmiddellijk dat deze alledaagse voorbeelden op een verschillend niveau thuishoren.

Waarom is het nu zo handig om te weten welke niveaus van communicatie er zoal zijn en wat je hiermee kunt doen? Omdat veel misverstanden en problemen tussen mensen ontstaan doordat er op verschillende niveaus wordt gecommuniceerd, wat met regelmatig niet in de gaten heeft. Communicatie vindt dus plaats op allerlei niveaus. De kennis van 'niveaus van communicatie' zal je het leven in alle contexten vergemakkelijken.

Principe van het model van Neurologische niveaus

Het model van (neuro)logische niveaus is ontwikkeld door Gregory Bateson en bestaat uit 6 niveaus. Dit model beschrijft zes niveaus, die alle van belang zijn als het om gedragsverandering en leren gaat (bewust en vooral onbewust) Het model gaat ervan uit dat zaken op ieder niveau doorwerken op de onderliggende niveaus (zowel bekrachtigend als beperkend). Een verandering op het niveau "identiteit" heeft veranderingen op de 4 onderliggende niveaus tot gevolg, terwijl een verandering op het niveau van "gedrag" alleen resulteert in veranderingen op het niveau "omgeving". Veranderingen op lagere niveaus kunnen soms ook resulteren in veranderingen op hoger liggende niveaus.

Dit model laat zien dat het gedrag van mensen de resultante is van een groot aantal zaken die grotendeels binnenin op onbewust niveau afspelen.

Grotendeels onbewuste
ingebondenheid in familie,
land, cultuur, wereld, religieuze
voorstellingen

- 6 – Spiritualiteit/missie
- 5 - Identiteit
- 4 - Overtuigingen
- 3 - Vermogen
- 2 - Gedrag
- 1 - Omgeving

Bewuste
dagelijkse
realiteit

Een korte uitleg van de niveaus en de centrale vraag die hierbij hoort:

Spiritualiteit/missie: Waartoe? Wat wil je precies en waar naartoe?

Het niveau van spiritualiteit/missie is niet religieus bedoeld; spiritualiteit verwijst naar het grotere geheel waarvan je deel uitmaakt. Wanneer je het spirituele niveau kunt begrijpen, begrijp je de relatie tussen jezelf en het grotere systeem, en de betekenis van deze relatie.

Met systeem wordt bedoeld dat elk individu, elke groep, elke onderneming een relatie heeft met een directe omgeving, die op haar beurt weer onderdeel is van een grotere omgeving. Enzovoorts: een WIJ-systeem in tegenstelling tot een IK systeem. Een verandering van een onderdeel van het systeem beïnvloedt het gehele systeem.

Het is voor organisaties belangrijk te beseffen deel uit te maken van een groter systeem. Bij het modelleren van bedrijven die ook op de lange duur succesvol waren, in staat bleken zich te blijven ontwikkelen en te groeien, bleek dat een van de belangrijkste kenmerken waarmee zij zich van andere bedrijven onderscheidde, de aandacht was die zij gaven aan het grotere systeem. Dit zijn bedrijven die ecologische missies hebben, zich bewust zijn van het grotere geheel waarvan ze deel uitmaken, tevens bijdragen aan dat grotere geheel. Een reisorganisatie bijvoorbeeld zal dan aandacht hebben voor het effect dat ze heeft op de landen waarmee ze zaken doet, een technische onderneming zou zich ervan bewust zijn welke de invloed is van haar ontdekkingen op het milieu, en een school zou zich bezig kunnen houden met de vraag wat zij de leerlingen mee wil geven, anders dan de vakkennis die zijn volgens haar curriculum biedt.

Identiteit: Wie ben ik?

Het gaat hier over hoe je over jezelf als persoon denkt. Of hoe de organisatie over zichzelf denkt. Het heeft met het werkwoord 'zijn' te maken. Alle opmerkingen met 'ik ben' staan op het niveau van identiteit.

Voorbeelden:

Ik ben een optimist. Ik ben verlegen. Ons call center is professioneel en richt zich op de top 100 bedrijven.

Overtuigingen en normen en waarden: Waarom? Wat stuurt jou en waarom?

Overtuigingen zijn beweringen over jezelf, jouw bedrijf, andere mensen, de wereld om je heen, die voor jezelf waarheid bevatten. Je verbindt er gevoelens aan, omdat deze overtuigingen belangrijk voor je zijn. Realiseer je wel dat overtuigingen het tegenovergestelde zijn van feiten. Feiten zijn meetbaar en waarneembaar.

Overtuigingen beïnvloeden je gedrag. Dit is tevens het niveau van de motivatie.

Voor de organisatie betekent dit, dat de overtuigingen die er heersen door de medewerkers worden uitgedrukt.

Is het gedrag niet congruent met hetgeen de organisatie als haar overtuigingen propageert, dan zijn deze overtuigingen slechts 'kretes', misschien afkomstig uit handboeken over management of uit nieuwe stromingen waar nog niemand echt 'van overtuigd' is.

Als overtuigingen alleen van boven opgelegd zijn, kan dat in de organisatie leiden tot behoorlijke problemen, omdat het gedrag in de dagelijkse praktijk niet congruent kan zijn met hetgeen als nieuwe overtuiging naar medewerkers en buitenwacht is gelanceerd.

Daarom dienen de overtuigingen van een organisatie afkomstig te zijn van de medewerkers zelf, willen ze effect, draagvlak hebben. Hetzelfde geldt voor normen en waarden!

Voorbeelden: Niet effectief: ik zal nooit leren verkopen. Effectief: ik ben bereid om te leren wat verkoop precies voor mij en voor de klant betekent.

Vaardigheden: Hoe? Hoe doet iemand wat hij doet?

Vaardigheden zijn de vermogens, kwaliteiten, talenten, hulpbronnen (resources) van de organisatie en van de medewerkers. Dit niveau vormt de spil van de logische niveaus.

Door het toevoegen van vaardigheden kunnen veranderingen in positieve zin tot stand komen.

Organisaties besteden de meeste energie en gelden aan het vergroten van vaardigheden van hun medewerkers.

Het is belangrijk te beseffen dat de bereidheid om iets nieuws te leren ondersteund moet worden door een overtuiging van de betrokkenen dat dit ook echt de moeite waard is.

Uitgaande van een gewenste gedragsverandering kun je kijken welke vaardigheden hiervoor nodig is; of je de nieuwe vaardigheid simpelweg kunt vertalen naar gedrag, dan wel of eerst een verandering op een niveau hoger nodig is.

Start je echter op het hogere niveau, dat van overtuigingen, dan is altijd veranderingsbereidheid het gevolg.

Voorbeelden: taal, spreekvaardigheid, luisteren, samenvatten, vragen stellen, behoeften bepalen.

Gedrag: Wat? Wat doet iemand verbaal en non-verbaal?

Gedrag is dat wat voor de ander zintuiglijk waarneembaar is, wat je van een ander op een videoband zou kunnen zetten (geur en smaak vallen dan helaas weg, maar wel houding, gebaren, doen en laten, stemgeluid, hoog/laag, stil enz.). Gedrag is het topje van de ijsberg. Onder de zeespiegel zitten doel, identiteit, overtuigingen, vaardigheden, gedachten en gevoelens.

Hoe preciezer de organisatie gewenst gedrag beschrijft, hoe gemakkelijker het voor de werknemers is om de opdrachten te begrijpen.

Omgeving

Omgeving is alles buiten het individu of de organisatie. Letterlijk wat om je heen is, plekken als het gezin, vriendenkring, klantenkring.

Voorbeeld:

Ons bedrijf is even buiten het centrum gelegen. Het bedrijf is gevestigd in Amsterdam. Het call center is open van 08.00 uur tot 20.00 uur. De medewerkers hebben telefonisch contact met de klanten.

Coaching volgens de logische niveaus

In elke context, of het nu om een persoonlijke vraag of om een organisatievraagstuk gaat, richten de interventies van de coach of organisatieadviseur zich op verandering op één of meer van deze niveaus. Zo zal kortdurende coaching en training vooral ten doel hebben verandering op omgevings-, gedrags- en vermogensniveau te bewerkstelligen. Zoals in het model te zien is, werken we op deze niveaus altijd binnen een grotendeels bewuste realiteit, die overwegend rationeel benaderd kan worden.

Bij elke gedragverandering spelen de bijbehorende overtuigingen, en het beeld dat men van zichzelf of de organisatie heeft (identiteit) echter een zeer belangrijke rol. Zolang deze niet passen bij de gewenste vermogens en het gewenste gedrag in die bepaalde omgeving, is verandering onmogelijk. Daarom gaat gedragsverandering altijd gepaard met het aanpassen, verruimen of veranderen van overtuigingen en zelfbeeld. Lange veranderingstrajecten binnen organisaties leggen sterk de nadruk op de benodigde verandering in 'attitude' (overtuigingen) en het zelfbeeld (identiteit) dat daarbij hoort. Identiteit en overtuigingen zijn twee aspecten binnen de menselijke geest (en binnen organisaties) die deels bewust, maar voor een groot deel ook onbewust zijn. Daarom is de bewustwording van de sturende overtuigingen en het sturende zelfbeeld een belangrijk en vaak tijdrovend onderdeel van een begeleidingstraject.

Voorbeeld: Indien je als overtuiging hebt "ik word niet gewaardeerd" zal dit automatisch zijn weerslag hebben op je capaciteiten, je gedrag en hoe je op je omgeving reageert.

Hoe hoger het niveau waarop de coaching plaatsvindt, des te krachtiger en meer beklijvend is het effect.

De onderste twee niveaus (gedrag en omgeving) zijn uiterlijk waarneembaar. Het volgende niveau (vaardigheden, capaciteiten & vermogens) is slechts deels uiterlijk waarneembaar.

De bovenste 3 niveaus zijn normaal gesproken niet uiterlijk waarneembaar (zowel voor de persoon in kwestie als zijn/haar omgeving). Hoe hoger het niveau, des te moeilijker de zaken die hier spelen zijn te achterhalen.

Dit model bevestigt de ervaringen van veel mensen dat het ongewenste gedrag niet verdwijnt ook al verandert de omgeving (andere baan, andere partner, ander huis etc.). Na verloop van tijd zal ook in een andere omgeving hetzelfde patroon qua gedrag weer zichtbaar worden.

Het zelfbewustzijn van mensen is vanuit dit model eenvoudig uit te leggen. De mate waarin men op bewust niveau zichzelf kent en hier naar leeft op alle niveaus. De mate van zelfbewustzijn bepaalt in grote mate de toegang die men heeft tot de hogere niveaus en het maximale niveau waarop optimale coaching kan plaatsvinden.

Coaching op het niveau van gedrag of omgeving heeft een beperkte toegevoegde waarde omdat het aan de oppervlakte blijft en niet tot de kern doordringt.

Door te coachen op het niveau van overtuigingen, veranderen zowel de vaardigheden (bijvoorbeeld vanuit neutraliteit feedback geven) als het gedrag (veelal de oorspronkelijke klacht).

Wat doe je als je coacht volgend de logische niveaus?

Gericht op de omgeving, kom je als leider alleen tussen beide als er iets misgaat.

Gericht op gedrag, is je bekrachtiging gebaseerd op handelingen van de medewerkers.

Op het niveau van capaciteiten is je beïnvloeding gericht op het stellen van heldere doelen en het stimuleren van intellectuele processen.

Gericht op het beïnvloeden van overtuigingen en waarden, inspireer je groepsleden op het vlak van individuele motivaties en criteria.

Beïnvloeding op het niveau van identiteit, geeft medewerkers een gevoel van een hoger doel en ben je een rolmodel dat medewerkers willen volgen. Heb je respect en vertrouwen.

Hoe

De logische niveaus volgen elkaar op. Uit je identiteit ontstaan jouw overtuigingen. Van daaruit ontwikkel je vermogens. Deze vermogens of capaciteiten zijn de basis voor je gedrag. Je gedrag wordt beïnvloed door de omgeving. Omgevingsfactoren op het werk kunnen bestaan uit; collega's, klanten, werkplek, computer, leidinggevenden, kleuren. Kortom alle externe factoren die jouw gedrag kunnen beïnvloeden.

Wanneer je je doel stap voor stap van 'omgeving' tot 'spiritualiteit/missie' langs de logische niveaus legt dan krijg je bruikbare informatie over het doel en jezelf. Wanneer je bijvoorbeeld ergens niet helemaal gelooft in het doel (...ik zal het proberen maar ik verwacht dat het haast niet mogelijk is..) dan zal je dit op **overtuigingsniveau** tegenkomen. Dan is het wenselijk om het doel bij te stellen of om aan je overtuigingen te werken. Ook kan het voorkomen dat je wel bepaalde **vermogens** hebt (buiten het werk, bijvoorbeeld in de sport of in de relatie) maar dat deze niet uitkomen op **gedragsniveau** (tijdens het werk). Bekende uitspraken zijn: "het zit er in, maar komt er niet uit (hij kan het wel, maar doet het niet). Hierbij kunnen de logische niveaus inzicht geven waarom je je doel of vermogens niet haalt. Vraag jezelf af; wat houdt mij tegen? Ga daarmee vervolgens weer langs de niveaus.

Opdracht: Kies binnen de context werk naar een thema wat binnen de organisatie speelt dat heel belangrijk voor je is. Kijk binnen deze context naar elk afzonderlijk niveau, - omgeving, gedrag, vaardigheden, waarden/overtuigingen, identiteit en spiritualiteit -, en stel jezelf de volgende vragen:

Waar ben ik tevreden over?

Waar kan ik eventueel in positieve zin nog meer gebruik van maken?

Vervolgens stel je jezelf de volgende vragen:

Waar ben ik niet tevreden over?

Welke stappen kan ik maken/nemen om dit te veranderen?

Auteurs:

Jos Mittelmeijer en Marlies van der Putten

Quality Contact
Postbus 279
3992 PB HOUTEN
030-635 12 78
info@quality-contact.nl