

Werkvorm: gedragsverandering door het aanspreken van onderliggende lagen in de persoon.

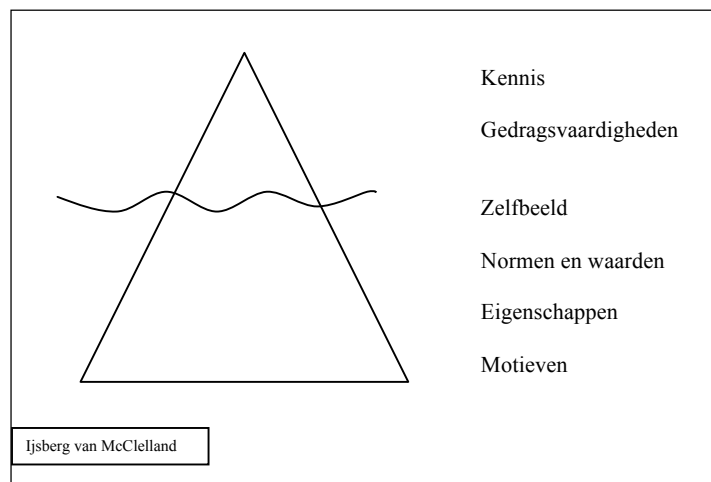


In dit artikel gaan we in op de vraag hoe gedrag wordt beïnvloed door opgedane ervaringen en gedachten (mentale beelden) en hoe een cliënt, door deze te onderzoeken, zich bewust kan worden van zijn of haar gedrag. En hoe hij /zij dit gedrag kan veranderen.

Zicht op de ijsberg.

Wil je als de loopbaancoach goed aansluiten bij een cliënt dan is zicht nodig op de onderliggende opvattingen, aannames en/of mentale modellen van de cliënt. Door dit te doen en door het denkkader van de cliënt anders te benoemen of te herkaderen ontstaat er ruimte voor verandering.

Een hulpmiddel is de Ijsberg van McClelland. Het model gaat er vanuit dat 'het zijn' van mensen verschillende lagen heeft, waarbij de bovenste lagen zichtbaar zijn in de vorm van kennis en gedragsvaardigheden, maar dat dit gedrag voortkomt uit diepere lagen in de persoon die dikwijls niet verwoord of bewust zijn maar wel die persoon kenmerken. Het gaat dan respectievelijk om:



zelfbeeld, normen en waarden, eigenschappen en motieven. Verkenning van de onderliggende lagen helpt om te verklaren hoe mensen gedrag en opvattingen in stand houden.

Het model van de Ijsberg is beschrijvend, maar hoe leren mensen en welke interventies kun je als loopbaancoach doen opdat mensen grip krijgen op hun gedachten en motieven?

De Ijsberg bespreekbaar maken. Drie loops: doen, denken, en willen.

Er is een relatie te leggen tussen het model van Mc Clelland en verschillende manieren van leren. Marijke Lingsma spreekt over drie manieren van leren of loops. Het gaat om doen, denken en willen. Ze worden loops genoemd omdat ze met elkaar in verbinding staan en het onderliggende niveau het bovenliggende beïnvloedt. Men spreekt ook wel over feedbackloops ofte wel, terugkoppelingen op wat er op een hoger nivo afspeelt. De loops bepalen het effect op het hogere niveau.

- Het zichtbare niveau (doen) is 'single loop'. Het heeft betrekking op het handelen, het gedrag en het zichtbare effect of resultaat. Het resultaat kan goed (wenselijk) of fout (niet wenselijk) zijn. We geven feedback op gedrag naar aanleiding van het effect dat we ervaren.
- De tweede slag is 'double loop': het denken, de opvattingen beïnvloeden het gedrag. Als iemand denkt 'dat is mijn taak niet' dan zal hij niet in actie komen. Maar ook: 'Dat kan ik niet' zal iemand gedragsrepertoire beperken.
- De 'triple loop': de keuze wel of niet willen (moeten) beïnvloedt de manier van denken. Als iemand in een reorganisatie niet mee kan gaan met de gekozen uitgangspunten, zal deze oud gedrag blijven vertonen of zich blijven verzetten.

Samengevat: het eerste niveau 'Wat doe je?' wordt beïnvloed door 'Wat denk je?'. Het tweede niveau 'Wat denk je?' wordt beïnvloed door 'Wat wil je?'. Dit laatste niveau is bepalend voor wat we denken en wat we doen.

Interventies van de veranderaar of loopbaancoach

Op single loop niveau

Op gedragsniveau kan de vraag gesteld worden: wat maakt dat je dit doet? (of niet doet)

Door deze vragen helpt de coach het eigen gedrag te verkennen, en eventueel tot verbetering van te komen.

Double loop interventie

Als een cliënt niet voldoet aan de zelf gestelde norm of afspraak en zijn gedrag niet verandert, kan overgestapt worden op de vraag: Wat denk je bij deze situatie? Welke gedachten beïnvloeden jouw huidige gedrag? Wat blokkeert je? Zijn er andere gedachten mogelijk? Door de vraag te stellen: Wat denk je dat de groep om jou heen denkt over de situatie? breng je ook de omgeving in kaart.

Triple loop interventie

Dit is de laag van willen. Woorden die hier passen zijn 'eigenlijk' of 'ten diepste'. De loopbaancoach is met name werkzaam in dit gebied, omdat het om het wezenlijke zijns - en keuze niveau gaat. Het gaat er om de persoon te helpen zijn eigen kern en bezieling te herkennen en daar naar te handelen. Als mensen zeggen 'Ik voel me anders' dan is er een wezenlijke veranderstap gezet die voor de persoon en de omgeving zichtbaar is. Het zichtbaar leren en veranderen van mensen wordt transformationeel leren genoemd.

In een schema zijn beide manieren van kijken samengebracht.

Model van de Ijsberg	Driedeling	Feed back loops
Kennis/vaardigheden	Doen	Leren van actie
Zelfbeeld/normen en waarden	Denken	Leren door opvattingen bewust te worden
Overtuigingen/motieven	Willen	Leren door je eigenaar van de situatie te voelen

De werkvorm 'Logische niveaus'

Wil de loopbaancoach samen met de cliënt onderzoeken hoe gedrag en onderliggende mentale beelden samen hangen en dat gedrag beïnvloeden, dan is onderstaande werkvorm een hulpmiddel. De werkvorm kan in de kennismakingsfase gebruikt worden om iemands diepere levensmotieven te leren kennen. Maar deze is ook inzetbaar als er in het werkproces blokkades optreden. Dan kunnen de vragen helpen om de blokkade te onderzoeken. Door de fases op papier op de grond te leggen en werkelijk er bij te gaan staan wordt de cliënt actiever bij de vragen betrokken. Neem voor de werkvorm minimaal 30 min en 10 min. voor de reflectie.

- Leg zes gekleurde vellen papier op de grond met daarop de woorden:
Missie – Identiteit - Waarden en overtuigingen - Mogelijkheden en capaciteiten – Gedrag - Omgeving.
- De cliënt loopt van Omgeving in stappen naar Missie . En de coach interviewt de cliënt bij elk begrip met behulp van vragen. Zie hieronder. Eventueel kan terug gegaan worden naar een vorige stap om deze opnieuw te verkennen. Als de cliënt is aangekomen bij het vel 'missie' kan een nieuw voornemen of aanpak geformuleerd worden en worden de stappen teruggelopen. Wat betekent missie voor jouw als persoon, welke waarden, capaciteiten, gedrag zijn nu nodig en hoe wordt de omgeving tegemoet getreden.
- Na afloop wordt er teruggekeken door cliënt en loopbaancoach en onderzocht of er een bepaalde lijn te ontdekken valt en of de antwoorden consequent zijn.
- De begeleider:
 - vraagt of de cliënt met dichte of open ogen wil lopen. Met dichte ogen kan een cliënt zich mogelijk beter concentreren.
 - Spreekt zowel verstand als gevoel aan door niet alleen te vragen naar gedachten, maar ook eigen gevoelens, dromen, angsten in het gesprek te betrekken.

Ijsberg	Hoofdwoorden	Kern	Hulpvragen
Kennis & gedrag	Omgeving	Effect op de omgeving	Hoe ziet je omgeving er uit? Welk zichtbaar effect heb je op je omgeving? Waar daagt je omgeving je toe uit?
Kennis & gedrag	Gedrag	Manifestatie in de wereld.	Welk gedrag vertoon je? Op welke manier uit je je? Welke emoties ervaar je bij jezelf en bij anderen? Tegen welke problemen loop je aan?
Kennis & gedrag	Mogelijkheden en capaciteiten	Mogelijkheden omgeving en	Over welke vaardigheden beschik je? Wat zijn je hulpbronnen?

		zichzelf	Wat doe jij om je vaardigheden of mogelijkheden te vergroten?
Normen en waarden	Waarden en overtuigingen	Beeld van zichzelf en de wereld.	Waar geloof je in? Wat drijft je nu? Waarvan ben jij overtuigd? Welke overtuigingen belemmeren jou?
Zelfbeeld	Identiteit	Zijn	Wie ben je? Wat zijn je principes? -Vanuit welke rollen handel je? -Beschrijf je identiteit met een metafoor?
Motieven	Missie	Hoger doel	-Welk doel streef je na? - Waartoe doe je uiteindelijk de dingen die je doet?

Veel plezier bij het uitproberen. We staan open voor jullie reacties via email op info@netwerk-partners.nl

Jan van Diepen en Els Nijssen
Januari 2011

Bronnen

Voor dit artikel is gebruik gemaakt van ideeën over transformationeel leren. Dit is Nederland o.a. uitwerkt door Marijke Lingsma . Zie Lingsma, M. & Scholten, M. (2001) *Coachen op competentieontwikkeling*. Soest.

De werkvorm logische niveau's is een NLP-model en uitgewerkt door Robert Dilts. Het gaat er van uit dat er 6 logische overtuigingsniveaus zijn, waarin we leren (veranderen) en functioneren en dat de oplossing voor problemen op een bepaald niveau gezocht kan worden op een dieper overtuigingsniveau.