

Logische niveaus van Dilts

De logische niveaus van Dilts geven een onderscheid in niveaus aan waarop doelen stellen, visie en missie op het persoonlijke vlak zich afspelen. Hierdoor ontstaan belangrijke vragen, zoals: houd ik met het formuleren van mijn doelen wel rekening met de context? Welke capaciteiten heb ik en welke dien ik aan te leren om mijn missie en visie te bereiken?

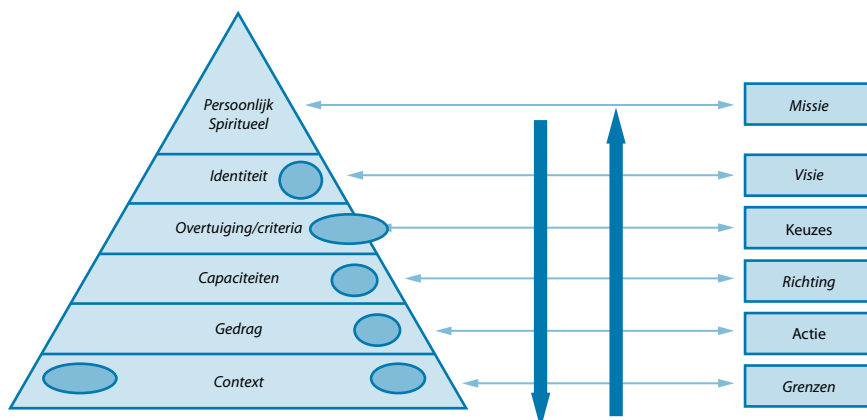
Dilts geeft ons ook een instrument om achter iemands gedrag te zoeken naar diens missie. Vaardigheden zoals goed uitvragen en actief luisteren kunnen hierbij ingezet worden. Het vormt natuurlijk ook een goed instrument om een bestaande missie of visie te beoordelen.

Het model van de logische niveaus helpt ons dus:

- met het ontwikkelen van doelen, visie en missie;
- met het achterhalen/helpen te verwoorden van iemands doelen, visie en missie;
- met het beoordelen van doelen, visie en missie.

Het model van de logische niveaus is ontwikkeld door Gregory Bateson, van huis uit antropoloog.

Robert Dilts maakte gebruik van deze logische niveaus en zette ze om tot een schematische weergave van een vijftal posities die elkaar beïnvloeden en tegelijkertijd een hiërarchie aangeven van invloeden (grotendeels onbewust) die de mens sturen. De logische niveaus van Dilts geven een 'gechunkte structuur' waarop we onze acties kunnen baseren.



Dit sturen is echter relatief. Zodra wij ons proactief opstellen en ons persoonlijk meesterschap ontwikkelen, kunnen wij door bewust om te gaan met deze vijf posities invloed uitoefenen op ons gedrag. Dit heeft direct weer zijn weerslag op onze circle of concern en onze circle of influence.

1 Context

De basis van het model is de context: waar, wanneer gebeurt iets? Waar speelt het zich af? Context is dus plaats- en tijdgebonden. Als wij doelen stellen, zullen wij rekening moeten houden met de context, ofwel, de grenzen in plaats en tijd. Veranderingen in context betekenen veranderingen in plaats en tijd.

2 Gedrag

Nadat we rekening hebben gehouden met de context, kunnen we onze doelen verder invullen. Op het tweede niveau, het gedragsniveau, bepaal je je acties, datgene wat je gaat doen. Voor Senge betekent dit vooral aandacht voor het logistiek gedrag van een organisatie (hoe je je planning kan organiseren, etc.). Covey richt zijn aandacht op het gedrag van het individu, bijvoorbeeld door het onderscheid proactief-reactief onder de aandacht te brengen.

3 Capaciteiten/richting

Dit gaat over hoe we ons gedrag organiseren, hoe we richting geven aan ons gedrag, onze acties. Bij het vaststellen van onze doelen moeten we nagaan over welke capaciteiten c.q. vaardigheden we beschikken, en welke ontbreken en we dus zullen moeten ontwikkelen voor het bereiken van onze doelen. Vaardigheden kun je immers aanleren. Hier begint het wezen van de lerende organisatie, aldus Senge. Wat Covey betreft: hij gaat ervan uit dat we door onze circle of influence/comfort uit te breiden nieuwe gedragsalternatieven en vaardigheden aanleren.

Door de circle of influence/comfort uit te breiden doordat je verantwoordelijkheid neemt voor de eerste creatie (idee) en tweede creatie (uitwerking) ontstaan nieuwe vermogens, dan wel je wordt je bewust welke vermogens aangescherpt of geleerd moeten worden. Bijvoorbeeld door de cursus 'De manager als coach' te doen of door te kijken naar hoe andere mensen iets doen wat jij ook wilt kunnen. In NLP maakt men van dit laatste gebruik om bepaald succesvol gedrag schematisch in kaart te brengen, waardoor het overdraagbaar wordt. Dat wordt 'modellieren' genoemd.

4 Overtuigingen/keuzes

Een overtuiging van wat wel of niet haalbaar is zal leiden tot het formuleren van je visie. Dat kan een visie op jezelf zijn of op je doelen. Dat zal bepalen of je wel of niet actie onderneemt. Als je gelooft dat je iets kunt, is de kans dat je die capaciteit gaat ontwikkelen groter dan wanneer je denkt dat je iets niet kunt. In veel gevallen is de menselijke aard gericht op het vermijden van pijnlijke situaties en als gevolg daarvan ontstaat het gevaar dat er te weinig energie overblijft voor oplossingen en toekomstplannen. Deze reactieve opstelling leidt ertoe dat men zich concentreert op het probleem en niet op het doel. Overtuigingen bepalen met andere woorden je keuzes hoe je iets wilt bereiken dan wel vermijden.

Zowel Covey als Senge heeft het over overtuigingen. Zij spreken van paradigma's. Senge heeft het met name over organisatieparadigma's; welke overtuigingen men in een lerende organisatie moet hebben. Covey legt de nadruk op persoonlijke paradigma's.

Een voorbeeld van een overtuiging is: 'Ik ben ervan overtuigd dat mijn missie en visie haalbaar zijn. Ik ben overtuigd van de haalbaarheid en maakbaarheid van mijn plannen. Het zal leiden tot een betere samenwerking, meer effectiviteit en flexibiliteit en het vermogen vergroten tot keuzes maken.'

Overtuigingen die leiden tot succesvol formuleren hoe doelen bereikt kunnen worden (aanzet tot een visie)

Hieronder wordt een aantal overtuigingen beschreven, die uit het onderzoek van Anthony Robbins naar voren komen als overtuigingen die leiden tot het aangeven hoe doelen bereikt kunnen worden.

- 1** Productieve emotionele toestand
- 2** Doorbreken van fixatie
- 3** Richting geven bij het zoeken naar hulpbronnen
- 4** Opsporen van belemmeringen
- 5** Versterken van de motivatie
- 6** Basis voor contract

1 Productieve emotionele toestand

Als iemand nadenkt over wat hij/zij wel wil – in plaats van over het probleem – wordt zijn emotionele toestand positiever. Of je nu aan een probleem denkt of aan een doel, onbewust roep je de emoties op die daarmee geassocieerd zijn. De emoties zijn bij een doel uiteraard positiever en meer ontspannen dan bij een probleem. En dat is belangrijk bij het vinden van oplossingen, want een prettige ontspannen toestand is bevorderlijk voor het vinden van hulpbronnen.

2 Doorbreken van fixatie

Door uitgebreid en diepgaand over doelen en hulpbronnen te praten, wordt de fixatie op het probleem doorbroken. Een negatieve fixatie kan veranderen in een positieve focus.

3 Richting geven bij het zoeken naar hulpbronnen

Een duidelijk doel geeft richting aan het innerlijke zoekproces naar oplossingen (hulpbronnen). Een doel zorgt voor terreinafbakening, waardoor de kans op het vinden van een passende hulpbron toeneemt.

4 Opsporen van belemmeringen

Door het formuleren en concretiseren van een doel wordt het gemakkelijker vast te stellen wat de belemmeringen zijn bij het bereiken van dat doel.

5 Versterken van de motivatie

Het stellen van aantrekkelijke doelen werkt volharding (focus) bij het zoeken naar oplossingen in de hand.

6 *Basis voor contract*

Door samen met je collega's/medewerkers toetsbare doelen te formuleren en te concretiseren, worden de criteria voor het succes van het veranderingsproces vastgelegd. Daardoor wordt het gemakkelijker te weten wanneer de verandering voltooid is of dichterbij komt.

5 Identiteit

Identiteit kunnen we op twee niveaus aangeven. Ten eerste ontlene wij onze identiteit aan ons werk c.q. onze maatschappelijke positie. Ten tweede vormen ons gedrag en met name hoe onze omgeving dat gedrag beoordeelt, ook onze identiteit. Dit blijkt vooral bij functioneringsgesprekken. Daar gaat het inhoudelijk over het gedrag dat de medewerker c.q. de manager vertoont in de werkcontext. Hier ontstaan vaak grote problemen omdat het beroep met de identiteit verward wordt. Kortom, je bent niet je gedrag, je bent wie je bent.

Zowel Senge als Covey pleit voor een vorm van persoonlijk meesterschap. Dit vormt de kern van je identiteit als coachende manager. De zeven 'eigenschappen' van Covey vormen eveneens een vorm van persoonlijk meesterschap. Denk maar aan proactief zijn, win-win etc. Iedereen heeft een eigen identiteit. Het gaat hier om de wezenskern. In dit kader spreken we over entiteit. Als iemand zijn identiteit kenbaar maakt of door laat werken in zijn gedrag heeft dat de meeste impact. De identiteit klinkt in alle lagen door.

Als je op het niveau van de identiteit (dus: ik ben) jezelf definieert als coachende manager, zul je automatisch een visie ontwikkelen hoe je dat wilt bereiken. Ofwel: je ontwikkelt een visie op je identiteit.

Een voorbeeld van deze identiteit of visie voor een manager kan zijn: 'Ik ben proactief en zie mijzelf als coachende manager. Ik geloof in de manier waarop ik mijn missie wil bereiken aan de hand van:

- het inoefenen en eigenmaken van persoonlijk meesterschap;
- het leren onderscheid maken tussen inhouds- en betrekkningsniveau;
- me niet laten leiden door mijn ochtendhumeur;
- etc.'

Wij raden je in ieder geval aan om gedurende het hele proces in je rol als coachende manager de volgende 'regels' in acht te nemen:

- 1 Beschouw verandering als een uitdaging, als een kans.
- 2 Bouw betrokkenheid op door duidelijke doelen.
- 3 Blijf doorzetten en blijf betrokken, ook als het moeilijk wordt.
- 4 Weet wanneer je de teugels moet aanhalen en wanneer je ze moet laten vieren.
- 5 Leer tegenslagen te accepteren, het hoort erbij.
- 6 Blijf optimistisch.
- 7 Gebruik je gevoel voor humor om met veranderingen om te gaan.
- 8 Leer van je fouten en wees dus niet bang ze te maken.
- 9 Behoud een positief perspectief.
- 10 Zorg voor je fysieke gezondheid.
- 11 Bouw zelfvertrouwen op.
- 12 Communiceer effectief en met medegevoel.

6 Spiritualiteit/missie

Onder spiritualiteit worden die principes, waarden en normen verstaan die voor jou van wezenlijk belang zijn. Deze principes, waarden en normen zijn vaak van een hoog abstractie-niveau. Wat eronder verstaan wordt, bepaal jij. Jij hebt daar een eigen invulling aan gegeven. Bijvoorbeeld het principe van mensen vergeven, of liefde centraal stellen in je leven, of een balans vinden tussen yin en yang.

Covey laat je deze spiritualiteit ontdekken door je te confronteren met jouw nagedachtenis (begravenis).

Voor Senge is de ultieme missie van een bedrijf een zelflerende organisatie te worden. Hij noemt daarin vijf disciplines die als voorwaarden kunnen worden beschouwd om deze missie te bereiken.

Op basis van deze spiritualiteit kun je de missie van je afdeling of bedrijf formuleren.

Een voorbeeld van een missie van een manager kan zijn: 'Door coachend leiding te geven stel ik de mensen op het werk centraal en werk ik als manager toe naar de ontwikkeling van zelfverantwoordelijke medewerkers en zelfverantwoordelijke teams.'

Bron: www.coachingspot.nl/content/413/473