

6 stappen voor een succesvolle  
verandering

2012



Titia de Vries  
CLARITY COACHING

# 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

---

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Inleiding   | 2  |
| 1. Niveaus van communicatie: analyseren van probleem<br>Wat de niveaus zijn en hoe te gebruiken | 3  |
| 2. De juiste hefboom voor verandering: de 6 stappen<br>De 6 stappen op een rijtje               | 6  |
| 1. Omgeving   | 7  |
| 2. Gedrag   | 7  |
| 3. Vaardigheden   | 8  |
| 4. Waarden  | 8  |
| 5. Identiteit   | 10 |
| 6. Zingeving  | 10 |
| Bonustip!   | 12 |
| Niveaus achterhalen   |    |
| Laat je verder inspireren   | 13 |
| Over Titia de Vries   | 14 |

---

---

# 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

---

## Inleiding

Gedragsverandering zoals klantgerichter werken, is niet zo gemakkelijk. Vaak zet u in op opleiding en het volgen van trainingen. En u bent teleurgesteld als u geen verbetering bij uw medewerker ziet. Soms zet uw medewerker zelfs de hakken in het zand en belandt u in een conflictsituatie. Met wellicht verstrekkende gevolgen zoals ontslag.

Gedragsverandering kan, en dat zonder dure investeringen met de zogeheten Niveaus van Communicatie \*).

- Lees in dit E-book hoe ook u dat kunt bereiken;
- Leer dat de niveaus van communicatie eenvoudig zijn toe te passen;
- Bekijk hoe u verandering in beheersbare stappen kunt opsplitsen.

\*) De Niveaus van Communicatie worden ook wel de niveaus van veranderen genoemd of de logische niveaus. Grondlegger is Gregory Bateson, een Britse bioloog, antropoloog en filosoof. Hij introduceerde de gedachte dat in het menselijk denken en leren een hiërarchie van neurologische niveaus te onderscheiden is. De Brit Robert Dilts werkte dit uit in het model.

Het model van logische niveaus wordt gebruikt in de NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren).

---

# 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

## 1. Niveaus van communicatie: analyseren van probleem

*Een leidinggevende gaf aan dat zij moeite heeft met een aantal medewerkers omdat deze geheel hun eigen gang gaan. Haar directeur raadde haar aan om een Post Bachelor Opleiding Management te volgen. Zo leer ik haar kennen, als één van mijn studenten.*

*Het jaar daarop komt in het functioneringsgesprek opnieuw het knelpunt van de leidinggevende met de betreffende medewerkers aan de orde. Het probleem blijkt niet opgelost. De directeur en de leidinggevende besluiten een scherpere analyse te maken van het probleem en komen erachter dat het probleem te wijten is aan onduidelijke afspraken over werkoverleg. Ook komen zij erachter dat de leidinggevende moeite heeft om mensen aan te spreken op hun gedrag.*

Voordat u geld en tijd investeert in een leeractiviteit, is het dus van belang om het vraagstuk dat u wilt oplossen goed te analyseren.



Het model van de niveaus van communicatie gaat er vanuit dat veranderen tot stand komt door middel van leren. Het model bestaat uit zes niveaus.

**NIVEAUS VAN COMMUNICATIE:** VERANDERING OP HOGER NIVEAU HEEFT ALTIJD INVLOED OP EEN LAGER NIVEAU. OGEKEERD (LAAG NAAR HOOG) ZAL EEN VERANDERING MINDER IMPACT HEBBEN.

## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

Een verandering op een lager niveau heeft invloed op de hogere niveaus. Dat geldt ook andersom: verandering op een hoger niveau heeft invloed op de lagere niveaus. Deze verandering is echter veel sterker. Wat gebeurde er bijvoorbeeld toen u moeder of vader werd (identiteit) met uw gedrag? Had dat veel impact? Hoogstwaarschijnlijk wel.

### Topje van de ijsberg

In veel gevallen lijkt het echter gemakkelijker om de lagere niveaus van het model te wijzen dan de hogere niveaus te veranderen. Ja, ik weet wat u nu denkt: we hebben het hier er toch over dat gedrag juist niet gemakkelijk te veranderen is? Kijk eens naar het onderste niveau: omgeving. Uw bedrijf zal het waarschijnlijk gemakkelijker vinden om wijzigingen aan het gebouw (de omgeving) aan te brengen door de muren bijvoorbeeld in een andere kleur te laten overschilderen, dan de bedrijfscultuur te veranderen of een nieuwe identiteit voor zichzelf te scheppen.

“We varen ons lek op wat er onder de waterlijn bevindt”.

We richten ons vaak en graag op de omgeving en het gedrag van mensen. Dat is immers zo zichtbaar. Ze zijn echter het topje van de ijsberg van wat de mens (of een organisatie, dat kan ook!) is. We gedragen ons als de onzinkbaar geachte Titanic en varen ons lek om wat onder de waterlijn zit. Veranderen begint door een niveau hoger te gaan zitten. Dat kan het niveau van vaardigheden zijn (wat heeft iemand in huis aan kwaliteiten en kennis om klantgericht te werken). Beter is nog een niveau hoger te gaan, dat van waarden en overtuigingen. Daar zit de motor van ons menselijk handelen. En vaak hebben we zelf niet echt helder waardoor we in beweging komen.

#### Voorbeeld:

Een medewerker vraagt zich af of hij niet beter een eigen bedrijf kan beginnen. Stel dat een waarde van hem 'zekerheid' is. Dan zou een overtuiging kunnen zijn: 'Een eigen bedrijf beginnen brengt veel risico's mee'. Niet echt een overtuiging die hem in beweging zet.

Stel dat hij als een van zijn waarden 'vrijheid' heeft. Dan zou een overtuiging kunnen zijn: 'Een eigen bedrijf geeft me de gelegenheid die dingen te doen die ik echt leuk vind en in mijn eigen tempo.' Voelt u de beweging?

## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

Het zou tot gevolg hebben dat deze medewerker zich gaat verdiepen in het schrijven van een businessplan en workshops gaat volgen bij de Kamer van Koophandel. Kortom een verandering in vaardigheden, het ondergelegen niveau. Deze overtuiging zal ook invloed hebben op het gedrag (ik begin mijn eigen bedrijf) en omgeving (want het zeer zeker niet binnen de huidige omgeving plaatsvinden).

# 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

## 2. De juiste hefboom voor verandering: de 6 stappen

Hoe kunt u als bedrijf, leidinggevende, HRM-manager, teamlid, adviseur, de verandering voor uw bedrijf, uw medewerkers, uzelf, gemakkelijk maken?

Dat doet u via de **6 de niveaus van verandering**. Als u die 6 stappen volgt, is verandering gemakkelijk te bewerkstelligen.

Ik geef u bij ieder niveau voorbeelden van vragen die u uw medewerker kunt stellen.

### 1. Omgeving

Het onderste niveau dat van omgeving, heeft betrekking op tijd, plaats en mensen.

#### Voorbeeld:

Vertrouwd raken met een nieuw softwarepakket kan door het volgen van een cursus of samen te werken met iemand die het al gebruikt.

#### Te stellen vragen:

- Waar werk je het beste?
- Welk soort mensen wil je graag om je heen hebben?
- Wie geeft je energie? Van wie word je moe?
- Werk je graag samen of juist alleen?
- Ben je een ochtend- of avondmens?

### 2. Gedrag

Het tweede niveau van gedrag heeft te maken met wat mensen doen, zeggen en bewust ondernemen. Wijzigingen op gedragsniveau zijn gemakkelijk aan te brengen wanneer je een (levens)doel voor ogen hebt en het gedrag met je gevoel van identiteit, je overtuigingen en je waarden spoort. Het (levens)doel wordt in het model van de niveaus ook wel zingeving of spiritualiteit genoemd.

Topsporters zijn consequent in hun gedrag. Epke Zonderland had zijn gouden plak nooit gewonnen als hij niet voortdurend getraind had, ook al heeft hij nog zoveel talent (vaardigheden) voor turnen.

**Voorbeeld:** ik vertoon vriendelijk gedrag omdat ik respect (=waarde) belangrijk vind.

Of: Ik treed mensen met zelfvertrouwen tegemoet want ik ben een goede verkoper (= identiteit).

# 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

## Te stellen vragen:

- Word je doel door je gedrag ondersteund?
- Komen je gedragingen overeen met jouw gevoel wie je bent?
- Wat motiveert jou?
- Welke dingen doe je die je leven interessant en plezierig maken?
- Hoe reageer je op lastige klanten?

## 3. Vaardigheden

Vaardigheden gaan over onze vermogens, onze talenten. Het zijn gedragingen die je zo goed doet dat je ze consistent en schijnbaar moeiteloos kunt uitvoeren. Handelingen zoals praten en lopen hebben we zelfs aangeleerd zonder ooit te begrijpen hoe we dat deden. Andere vaardigheden hebben we bewuster aangeleerd zoals autorijden, maar ook vaardigheden als projectplannen schrijven en leidinggeven. Het zijn onze competenties, essentiële vaardigheden om te kunnen functioneren in een bedrijf.

## Te stellen vragen:

- Op welke vaardigheden ben je trots?
- Vraag andere mensen te zeggen waarin je goed bent.
- Wat zou je graag willen leren?
- Wat wil je graag verder ontwikkelen?
- 

## 4. Waarden en overtuigingen

Waarden en overtuigingen zijn de fundamentele principes die onze handelingen vormgeven. Waarden sturen ons leven, ook al zijn we daarvan vaak niet bewust.

“ Waarden sturen  
ons leven.”

## Voorbeeld:

Maarten is golf liefhebber en wil graag een groot internationaal golfer worden. Hij gelooft dat hij hetzelfde potentieel heeft als Tiger Woods en dat hij als beroepsgolfer een goed inkomen kan hebben.



## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

Dergelijke overtuigingen motiveren zijn vaardigheden; zijn spel is behoorlijk goed. Zijn overtuigingen zijn ook de motor achter zijn gedrag; hij oefent elke dag en werkt al aan een goede verstandhouding met media en sponsors.

Zijn overtuigingen zijn ook bepalend voor zijn omgeving. Als hij niet aan het golfen is, is hij zijn conditie aan het verbeteren in de sportschool of door te hardlopen in het park.

Waarden zijn ook dingen die belangrijk voor ons zijn. De dingen die ons motiveren om vroeg (of juist niet) op te staan. Denk aan criteria als geluk, gezondheid, rijkdom.

Wanneer mensen waarde aan iets hechten of geloven dat het echt belangrijk voor ze is, is dit een belangrijke drijfveer voor verandering. Wilt u dat uw medewerkers echt klantvriendelijk opereren, dan moeten ze zelf de drang gaan voelen.

### **Nog een voorbeeld:**

Vaak werken we met mensen die met toenemende ontevredenheid van de ene op de andere baan overschakelen. IT-specialist John is zo iemand. Om de twee jaar krijgt hij genoeg van zijn huidige baan. Hij besluit dan dat het tijd is om te veranderen en solliciteert dan naar een andere, soortgelijke baan met meer geld, betere secundaire arbeidsvoorwaarden en op een andere locatie. En dat alles in de hoop dat die baan hem meer voldoening zal schenken.

Ziet u op welk niveau John veranderingen aanbrengt? Tot dusverre heeft hij uitsluitend op omgevingsniveau veranderingen aangebracht: een ander bedrijf, andere mensen.

Toen hij zijn eigen waarden en overtuigingen in een coachingstraject bij mij begon te evalueren, besepte hij dat er een paar essentiële ingrediënten ontbraken. Hij had tijd en moeite geïnvesteerd om een MBA te behalen en vond professioneel leren en ontwikkeling belangrijk. Toch belandde hij altijd weer in bedrijven die mensen kortstondig in diensten namen en het te druk hadden om in hun personeel te investeren of om strategisch te werken.

Dat pleegde roofbouw op John's energie. Zijn overtuigingen en waarden stemden niet overeen met de overtuigingen en waarden van de bedrijven waar hij werkte. Hij solliciteerde bij een prestigieus internationaal opleidingsinstituut dat zijn leren waardeerde en hem de kans gaf zich verder te ontwikkelen.

### **Te stellen vragen:**

---

## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

- Waarom deed jij dat? Waarom deden zij dat?
- Wat is voor jou belangrijk in deze situatie?
- Wat beschouw jij als goed of fout
- Wat moet er voor jou waar zijn om te krijgen wat je wilt?
- Wat zou iemand anders geloven als hij in jouw schoenen stond?

### 5. Identiteit

Identiteit beschrijft het gevoel van wie je bent. We uiten ons weliswaar via de (niveaus) van waarden/overtuigingen, vaardigheden, gedrag en omgeving. We zijn echter altijd meer dan we doen. Goede feedback gaat over het gedrag en niet over de identiteit van iemand ('jij ook altijd', 'jij bent gek').

#### Voorbeeld:

Uw collega heeft een presentatie gegeven, waarbij u met plaatsvervangende schaamte naar hebt gekeken. In plaats van dat u zegt: 'Sorry, maar je was gewoon afgrijselijk', zegt u: 'Ik kon je presentatie moeilijk verstaan omdat je steeds naar je computer keek en je het publiek de rug toekeerde.'

“Identiteit beschrijft het  
gevoel wie je bent.”

#### Te stellen vragen:

- Wat voor soort persoon ben jij?
- Hoe beschrijf jij jezelf?
- Hoe zouden anderen je beschrijven?
- Denken andere mensen over je zoals je dat wenst?

### 6. Levensdoel/Zingeving/Missie

Dit is het hoogste niveau en verbind ons met de grote lijnen als we ons afvragen wat je doel, ethiek, missie en betekenis in ons eigen leven is. Het is het spirituele aspect van mensen en hun idee over hun plaats in het grotere verband der dingen. Het brengt organisaties ertoe hun bestaansrecht, visie en missie te omschrijven.

## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

Wanneer we met een zinvol doel voor ogen te werk gaat, zijn we niet te stoppen. Kent u dat gevoel van passie, drive, het moment dat al het tijdsbesef wegviel? Waarschijnlijk was u toen bezig met wat u zo erg belangrijk vond en waarvan u energie kreeg.

### Voorbeeld:

Mother Teresa, Nelson Mandela en dissidenten in de voormalige Sovjetunie lieten en laten zich leiden door hun doel. Dat is sterker dan hun eigen identiteit.

### Te stellen vragen:

- Om welke reden ben je hier?
- Hoe wil je graag aan anderen bijdragen?
- Wat zijn je persoonlijke sterke punten waarmee je aan de wereld kunt bijdragen?
- Hoe wil je na je dood herinnerd worden?

Ervaar flow en  
passie

STOP NIET 'Als je niet doorgaat met leren, neemt het af.'

DE TALMOED

## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

# Bonustip!

### Niveaus achterhalen

Hoe komt u er nou achter op welk niveau uw medewerker zit? De intonatie waarmee mensen praten, de manier waarop ze praten, kan u meedelen op welk niveau te opereren. Neem het eenvoudige zinnetje: 'Ik kan dat hier niet doen' en luister naar waar ze de klemtoon leggen.

|                                  |   |                             |
|----------------------------------|---|-----------------------------|
| <b>Ik</b> kan dat hier niet doen | - | bewering over identiteit    |
| Ik <b>kan</b> dat hier niet doen | - | uitspraak over vaardigheden |
| Ik kan <b>dat</b> hier niet doen | - | uitspraak over gedrag       |
| Ik kan dat <b>hier</b> niet doen | - | uitspraak over omgeving     |
| Ik kan dat hier <b>niet</b> doen | - | uitspraak over overtuiging  |

Als u het niveau kent waarop mensen opereren, kunt u ze helpen om op dat niveau veranderingen aan te brengen. Op omgevingsniveau: 'Als je het hier niet kunt doen, waar kan je het wel doen?' Op identiteitsniveau: 'Als jij er niet toe in staan bent, wie kan het dan wel?' En op niveau van waarden en overtuigingen (dé motor voor onze motivatie): 'Wat vind jij belangrijk om wel te doen?'

Terug naar de leidinggevende aan het begin van dit E-book. Wat zou u haar aanraden om te doen? Welke vragen zou u willen stellen aan haar medewerkers? Waar ligt volgens u de ingang?

---

Laat je verder inspireren

## 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

Veranderen heeft alles te maken met communicatie. De Logische niveaus van Verandering zijn een handig model om dat zelf toe te passen. Bij het begeleiden van collega's, medewerkers en voor teambegeleiding. En voor je eigen verandering.

Verandering is de enige constante in ons leven. Clarity Coaching is gespecialiseerd in verandering.

- **Teamcoaching – in 4 stappen een effectief team**
- **Individuele coaching – integraal: mentaal, emotioneel, fysiek én spiritueel (zingeving).**

### Boeken:

Ready, Romilla en Burton, Kate

NLP voor Dummies ISBN 978-90-430-1050-4

Tolle, Eckhart

De kracht van NU ISBN 978-90-202-8230-6

Lingsma, Marijke

Aan de slag met Teamcoaching 978-90-244-1695-0

Brounstein, Marty,

Effectief communiceren voor Dummies ISBN 978-90-430-1041-2

Katie, Byron

Vier vragen die je leven veranderen ISBN 90-225-3573-8

[www.claritycoaching.nl](http://www.claritycoaching.nl) 06-40381640

[info@claritycoaching.nl](mailto:info@claritycoaching.nl)



# 6 stappen naar een succesvolle verandering

Titia de Vries

Ik leer teams die worstelen met onderlinge samenwerking, in 4 stappen tot excellente prestaties te komen door middel van Mindfulness en de Birkmanmethode. Dat gebeurt door zowel op individueel niveau als (uiteraard) op teamniveau.



## Hoe ik coach

Mijn uitgangspunt is dat overtuigingen en drijfveren ons gedrag bepalen. Zie gedrag als het topje van de ijsberg. Onder de waterlijn vind je je overtuigingen en daar zitten in de antwoorden. Ken je dus je eigen drijfveren, dan word je gedrag effectiever.

## Werk –en levenservaring: communicatie als rode draad

Ik heb meer dan 30 jaar ervaring met werken met mensen. Ik heb gewerkt als senior communicatieadviseur, projectleider en leidinggevende bij lokale overheden.

De rode draad in mijn coaching is communicatie binnen mensen zelf: de obstakels die mensen hinderen en verhinderen voluit in hun kracht te zijn. En communicatie binnen teams en organisaties: waar sluiten mensen op elkaar aan, waar ontstaan conflicten, hoe kunnen tegengestelde kwaliteiten elkaar versterken.

Aandacht voor beide aspecten maakt dat mijn coaching succesvol is en blijvend resultaat geeft. Ik begeleid daarnaast managers om met dit resultaat verder te gaan.

Ik weet uit ervaring wat het betekent om je letterlijk niet lekker in je vel te voelen (ziekte) of niet goed te functioneren in je werk. Daarnaast vind ik het belangrijk om voortdurend te blijven leren.

Deze doorlopende educatie en existentiële vragen over mijn eigen leven en levenskracht hebben mij gevormd tot de coach die ik nu ben. Pal in de wind en buigzaam als bamboe als dat nodig is. Stevig met de benen op de grond en verbonden met dat wat nou juist niet tastbaar is.