

## Loopbaanstappen met LEF

*Gedragsverandering door toepassing van de LEF-methode*

Waarom vindt je het moeilijk het salaris te vragen dat bij je opleiding en ervaring hoort? Waarom wil je wel doorgroeien, maar durf je toch niet te solliciteren op die uitdagende functie? Waarom ga je niet solliciteren, terwijl je weet dat je ontslag steeds dichterbij komt? We kennen allemaal momenten dat we niet doen wat we eigenlijk willen doen. Het ontbreekt ons aan lef!

\*\*\*\*\*  
 Door Gerda Dragt-Bos - voor De **Ziekenhuis**krant - november 2009  
 \*\*\*\*\*

Soms zitten we gevangen in ons eigen gedragsrepertoire.

Vier psychologische inzichten, zoals hieronder beschreven, laten ons zien waarom we doen wat we doen. Maar inzicht in het waarom is niet voldoende voor verandering. Daarom vertelt dit artikel hoe je jezelf zover krijgt dat je het gewenste gedrag daadwerkelijk gaat vertonen. Dat heeft alles te maken met het je bewust worden wat je denkt over jezelf, de wereld en anderen, je zogenaamde 'overtuigingen'. Vaak blijken je overtuigingen gebaseerd op oude ervaringen of op een (klein) deel van je ervaringen en als je ze toetst aan de totale werkelijkheid van vandaag (Liever Eerst Feiten!) kloppen ze niet meer. Het aanpassen van je overtuigingen leidt veelal tot meer lef en actief gedrag!

Dan nu eerst iets over de psychologische achtergronden van ons handelen.

### **De "Law of effect": we herhalen gedrag dat wordt beloond en vermijden gedrag met (mogelijk) onprettige gevolgen!**

Ieder mens is gevormd door ervaringen uit zijn verleden. Deze 'law of effect' van Thorndike vertelt ons dat we gedrag dat beloond wordt zullen herhalen, terwijl we gedrag dat geen prettig gevolg

heeft zullen vermijden.

*Simon werkt sinds 35 jaar bij zijn werkgever. Hij heeft er weleens over gedacht van baan te veranderen. De onzekerheid die dat met zich meebracht (onprettig gevoel!) leidde ertoe dat hij toch maar bleef. Nu hij gedwongen een andere baan moet gaan zoeken is hij angstig en boos. Zijn collega Joke is binnen 10 jaar drie keer van baan veranderd. Ze heeft gemerkt dat solliciteren leidt tot een nieuwe baan. Als de organisatie waar ze werkt gaat reorganiseren, begint ze vast met solliciteren. En voordat duidelijk is wat er met haar functie gaat gebeuren, heeft ze al een nieuwe baan gevonden. Ze is blij dat ze –opnieuw- het heft in handen heeft genomen. Een volgende keer zal ze haar gedrag (solliciteren) zeker herhalen.*

### **'Locus of control': de mate waarin we invloed ervaren op wat er gebeurt in ons leven!**

Rotter (1954) ontdekte dat sommige mensen exact reageren volgens bovenstaande 'law of effect', maar dat anderen dat leergedrag niet laten zien. Hij ontdekte dat de manier waarop mensen hun persoonlijke invloed ervaren belangrijk is. Leidende vraag daarbij is: heb ik invloed op het resultaat van mijn gedrag? Dit inzicht heet 'locus of control' (Carver & Scheier, 2000). Mensen met een interne locus of control gaan ervan uit dat ze zelf invloed uitoefenen op hun geluk, terwijl mensen

met een externe locus of control geluk zien als iets wat extern bepaald wordt. Als deze laatste groep succes heeft, denken ze dat ze de volgende keer pech zullen hebben. En als ze falen, dan zal het de volgende keer wel goed gaan. Vaak hebben we meer invloed dan we denken, vooral de mensen met een externe locus of control...

*Margriet en Karel reageren allebei op dezelfde vacature. Margriet heeft een interne locus of control, Karel een externe. Ze worden allebei afgewezen. Margriet denkt 'Stom, ik had me ook beter moeten voorbereiden. Laat ik eens kijken wat ik een volgende keer beter moet doen om goed voorbereid op een sollicitatiegesprek te komen'. Karel kijkt anders tegen de situatie aan. Hij denkt: 'Deze vacature was ook niks voor mij. En wat stelden ze trouwens rare vragen. Daar wil ik helemaal niet werken. Er is vast een bedrijf dat beter bij me past'.*

### **'Self-efficacy': we doen iets als we er vertrouwen in hebben dat het ons zal lukken!**

Naast de 'law of effect' en 'locus of control' is er een derde factor bepalend voor ons gedrag: 'self-efficacy' (Bandura, 1977) ofwel vertrouwen in eigen kunnen. Mensen die denken dat ze iets goed kunnen, zullen onmiddellijk aan de slag gaan en zelfvertrouwen uitstralen. Als mensen denken dat ze iets niet kunnen, hebben ze eerder de neiging om niet in actie te komen of zichzelf niet overtuigend te 'verkopen' in sollicitatiegesprekken. Gebrek aan vertrouwen in eigen kunnen is soms gebaseerd op realistische inschattingen, maar vaak ook op onvoldoende inzicht in de eigen kwaliteiten of aan gebrek aan ervaring.

Om het vertrouwen in eigen kunnen te vergroten is het belangrijk om anderen te vragen naar waar je goed in bent, maar ook om te gaan experimenteren. Als je bijvoorbeeld bang bent dat je geen goede brief kunt schrijven, vraag dan hulp en probeer verschillende varianten uit. Als je experimenteert mag het fout gaan. Je merkt vanzelf wat wel en niet werkt. Zo leren mensen te

vertrouwen op wat voor hen werkt. Je vertrouwt eerder op je eigen talent als je je succes herinnert.

*Lineke heeft 5 jaar gewerkt als verpleegkundige. Ze is recent twee keer afgewezen voor de baan van teamleider. Ze is daar heel onzeker van geworden en gaat steeds meer twijfelen aan haar kunnen. Ze durft nu niet meer te solliciteren voor een managementbaan. Colinda is ook afgewezen voor een baan als teamleider, maar denkend aan haar laatste beoordelingen weet ze wat haar kwaliteiten zijn. Ze experimenteert nog wat met haar brieven en met de voorbeelden die ze noemt tijdens sollicitatiegesprekken en wordt uiteindelijk aangenomen als leidinggevende.*

### **'Korte en lange termijn afwegingen': we gaan vaak voor korte termijn winst!**

Een ander punt is dat de meeste mensen geneigd zijn om voor de korte termijn winst te gaan (of vermindering van korte termijn pijn) in plaats van voor de lange termijn winst (en vermindering van lange termijn pijn). Zo kan iemand te lang blijven hangen in zijn huidige baan, omdat hij bang is zich weer ongemakkelijk te voelen als sollicitant. De lange termijn winst (een leuke baan) wordt niet gerealiseerd omdat de korte termijn pijn, het zich ongemakkelijk voelen, vermeden wordt. Het toepassen van fase 1-3 van de LEF-methode kan mensen helpen zich bewust te worden van deze korte en lange termijn overwegingen. Als mensen zich bewust worden van dit mechanisme in zichzelf, zullen ze bewuster kunnen kiezen voor het lange termijn voordeel en krijgen ze niet achteraf spijt dat ze veel eerder de stap hadden moeten nemen...

*Martijn en Simon hebben beide te horen gekregen dat hun functie over 6 maanden vervalt en dat ze de instelling moeten verlaten. Martijn denkt aan zijn mooie salaris waarmee hij zijn huis aflost en leuke reizen maakt. Hij wacht voorlopig af en onderneemt geen actie, want nu heeft hij zijn salaris nog. Hij krijgt na 6 maanden WW en schrikt, omdat hij niet 70% krijgt van zijn laatstverdiende loon, maar minder, omdat zijn loon hoger was dan het maximum waarover WW wordt gegeven. Simon*

*daarentegen is meteen gaan solliciteren en heeft inmiddels een baan gevonden die ietsje minder verdient dan zijn vorige baan. Maar op dit moment verdient hij meer dan Martijn via zijn WW uitkering binnen krijgt.*

### **De LEF-methode: Liever Eerst Feiten!**

Onze gedachten beïnvloeden hoe we ons voelen. Als we een positief gevoel ervaren, leidt dat tot actie om te bereiken wat we willen. Als we een negatief gevoel hebben, vervallen we vaak in passiviteit. We denken dat onze gevoelens gebaseerd zijn op de situatie, maar het is onze interpretatie van de situatie die ons gevoel bepaalt. Ofwel wat wij denken over de situatie bepaalt hoe we handelen.

*De leidinggevende van Sjoerd en Maartje is blij met hun functioneren. Omdat hij het belangrijk vindt dat ze zich goed blijven ontwikkelen, vraagt hij hun beide tijdens hun functioneringsgesprek of ze interesse hebben in een loopbaangesprek. Sjoerd ziet zo'n loopbaangesprek als een kans om zich te ontwikkelen en zegt volmondig: 'Ja!'. Maartje denkt onmiddellijk dat de leidinggevende vindt dat ze niet goed functioneert. Ze is helemaal van slag en vraagt bedenktijd.*

Onze interpretatie van de situatie vindt plaats op basis van onze overtuigingen over onszelf, anderen en situaties. Enkele overtuigingen zijn bijvoorbeeld: 'ik krijg nooit meer zulke leuke collega's', 'ik ben te oud voor een opleiding' en 'ik vind nooit meer zo'n leuke baan'. Deze overtuigingen verlammen ons, waardoor we blijven waar we zijn. Door ons bewust te worden van onze onbewuste overtuigingen, kunnen we deze toetsen aan de feiten. De LEF-methode staat voor Liever Eerst Feiten en helpt je je verlamme gedachten in kaart te brengen en te toetsen aan de realiteit.

De LEF-methode is gestoeld op Cognitieve Therapie en Rationeel Emotieve Therapie en bestaat uit zes fases:

**Fase 1:** In kaart brengen van niet vertoond of niet effectief loopbaangedrag:

*Bijvoorbeeld: 'geen brief schrijven op die leuke vacature' of 'zwijgen over belangrijke prestaties in het verleden'.*

**Fase 2:** Bewustwording van overtuigingen achter niet vertoond of niet effectief gedrag:

*Bijvoorbeeld: 'Ik val toch niet op tussen al die brieven' of 'het is onbeleefd op te scheppen over jezelf'.*

**Fase 3:** Toetsing van de overtuiging aan de werkelijkheid (Liever Eerst Feiten!).

*Bijvoorbeeld: 'Nu valt mijn brief niet op, maar hoe zou de brief wel kunnen opvallen?' of 'als ik niet vertel wat ik allemaal goed kan, dan kunnen ze het ook niet weten'.*

**Fase 4:** Experimenteren met nieuw gedrag na formuleren van nieuwe overtuiging

*Bijvoorbeeld: 'Sturen van een brief op een andere kleur papier of met een andere kleur inkt' of 'voorbeelden noemen waaruit succesvol gedrag in het verleden op te maken is'.*

**Fase 5:** Evaluatie van het effect van nieuw gedrag en van de geloofwaardigheid van de nieuwe overtuiging:

*Leidt het nieuwe gedrag tot het gewenste effect? Wat is er nog nodig om het effect te vergroten?*

**Fase 6:** Groei van het vertrouwen in eigen kunnen en zelfvertrouwen door blijvend experimenteren met het gewenste gedrag:

*Hoe kan het gedrag vaker worden ingezet? Welke experimenten zijn er nog meer te bedenken?*

Een voorbeeld van de toepassing van de LEF-methode:

*Sophie wil de overstap maken van financieel directeur naar algemeen directeur. Ze heeft tijdens het ziekteverlof van de algemeen directeur een jaar lang zijn functie waargenomen en dat beviel haar erg goed. Binnen haar huidige werkomgeving is er geen vacature voor die functie te verwachten. Haar baan opzeggen om elders als algemeen directeur aan de gang te gaan jaagt haar angst aan. 'Kan ik het wel? Stel dat het mislukt?'. Sophie gaat in gesprek met een loopbaancoach, waarbij ze samen constateren dat niks doen en afwachten geen effectief gedrag is voor iemand die een algemene directiefunctie ambieert (fase 1). Sophie komt erachter dat ze bang is voor onzekerheid. In het ergste geval zou ze werkeloos kunnen raken en haar huis uit moeten. Ook realiseert ze zich dat het eng is om in een nieuwe organisatie aan de gang te gaan, omdat ze daar nog niemand kent. In het ergste geval zou ze ongeschikt kunnen blijken voor de functie (fase 2). Bij nadere beschouwing acht Sophie die kans om werkeloos te raken klein, omdat ze als financieel directeur altijd weer werk kan vinden met haar ervaring. Wat betreft het ingeburgerd raken in een nieuwe organisatie realiseert Sophie zich dat ze ook in haar huidige functie snel was ingeburgerd omdat ze makkelijk contact legt en actief allerlei mensen benadert die belangrijk zijn bij het reilen en zeilen van de organisatie. Die vaardigheid kan ze vast en zeker ook gebruiken in een nieuwe baan (fase 3). Sophie besluit op twee vacatureadvertenties te reageren en wordt uitgenodigd voor een gesprek bij een van de twee. Doordat haar eigen remmende overtuigingen zijn bijgesteld komt ze overtuigend over en ze mag door naar de tweede ronde (fase 4). Door de kennismakingsgesprekken krijgt ze steeds meer vertrouwen dat ze de functie werkelijk aan zou kunnen en ze neemt de stap om haar baan op te zeggen (fase 5). Natuurlijk vindt ze het spannend om de onzekerheid van een jaarcontract aan te gaan, maar ze heeft voldoende vertrouwen in zichzelf dat ze het aandurft (fase 6)!*

Wees je bewust van je eigen remmende overtuigingen en vraag je vaker af: is het werkelijk waar wat ik denk? Vraag anderen je te overtuigen waarom je meer vertrouwen mag hebben in je loopbaanactiviteiten en durf het te geloven. Vraag je af wat het ergste is dat je kan overkomen als je de stap waagt. Hoe erg is dat eigenlijk? Hoe groot is de kans dat gebeurt waar je bang voor bent?

Veel LEF en Succes!

*Gerda Dragt-Bos (06-21404621) is werkzaam bij Menea in Zoetermeer. Zij ontwikkelde de LEF-methode om langdurige gedragsveranderingen te bewerkstelligen.*

#### Literatuur

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beck, J.S. (1999). *Cognitieve Therapie – Basisboek*. Baarn: HB uitgevers.
- Bibo, L. & Dragt-Bos, G.H. (2005). *Waarom trainen niet leidt tot nieuw gedrag*. *Leren in Ontwikkeling*, 2, 28-31.
- Carver, C.S. & Scheier, M.F. (2000). *Perspectives on Personality*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Dragt-Bos, G.H. (2009). *Veranderen met leiderschap en LEF*. *Leren in Organisaties*, 5, 36-39.