De logische niveaus van Bateson voor duurzame gedragsverandering

Gedrag ontstaat ergens. Soms is de oorsprong ervan makkelijk op te sporen en te veranderen. Echter, andere delen blijven hardnekkig hun eigen spoor volgen. Het lijkt soms wel alsof ze los van je eigen wil hun leven leiden. Om gedrag te verklaren en duurzaam te veranderen bij jezelf én je werknemers gebruiken we de logische niveaus van Bateson.

Wanneer je de essentie van dit model begrijpt, zul je in staat zijn om verschillende soorten van gedrag op verschillende manieren effectief te beïnvloeden. Met dit model voeg je belangrijke nieuwe gereedschappen toe aan je managerial gereedschapskist, want zeker bij gedrag geldt: ‘Wanneer je alleen een hamer hebt, dan behandel je elk probleem als een spijker’.

We hebben ‘de logische niveaus’ bewerkt tot een goed te begrijpen metafoor: De metafoor van de ui. De verschillende lagen in je gedrag zijn te vergelijken met de schillen van een ui. Niet alleen qua opbouw, maar ook als symbool: Door het afpellen van de ui kom je tot z’n kern.

‘Ik wil de kern begrijpen. Want daar ligt de oorsprong van mijn gedrag.’

1e schil, omgeving: wat wordt er van mij verwacht?

De eerste, buitenste schil van Bateson's ui is de omgeving. Je doet dingen omdat ze van je verwacht worden. Het staat in je functieomschrijving, zo moet het nu eenmaal. Daarmee bepaalt je omgeving in meer of mindere mate je gedrag.

Je hebt van kinds af aan geleerd om te voldoen aan de eisen van je omgeving. De grote vraag is echter of hetgeen je omgeving van je verlangt ook echt past bij je capaciteiten, je overtuigingen, je identiteit en levensvisie.

Om daar achter te komen, pel je de ui een laagje verder af, tot de vraag ‘kan ik het wel’?

2e schil, capaciteiten: kan ik het wel?

De tweede schil van de ui bestaat uit je capaciteiten. Onder deze schil komt de vraag tevoorschijn: kan ik wat mijn omgeving van me vraagt, heb ik de juiste capaciteiten? En als dat niet zo is: wat moet ik dan nog leren? Je kijkt naar jezelf en ziet of je kunt voldoen aan de vragen zonder op je tenen te hoeven lopen.

Bij deze tweede schil kun je simpelweg leren om je capaciteiten en competenties zodanig te ontwikkelen dat je voldoet aan de verwachting van je omgeving (1e schil).

Op dit niveau worden vaak functioneringsgesprekken gevoerd. Jij of een medewerker kan iets niet en moet dit door opleiding en begeleiding zien te verbeteren. Je kunt je wel verbeteren, maar wil je het ook? Misschien heb je er niets mee, met wat er van je gevraagd wordt of ben je niet overtuigd.

3e schil, overtuiging: wil ik het eigenlijk wel?

Onder de derde schil van Bateson's ui zitten je overtuigingen. Waar geloof je in? Je moet het van je omgeving, je kunt het qua capaciteiten en toch komt het niet echt goed uit de verf. Misschien staat wat je moet doen te ver van je af, is het niet echt ‘je ding’. Het gaat hier niet alleen maar om ’kunnen’. Dit heeft met ’willen’ te maken.

Deze laag staat voor waar je wel of niet in gelooft, voor je normen, je overtuigingen. Misschien ook voor je belemmerende overtuigingen. En mogelijk zelfs voor je geloofwaardigheid. Vanaf dit niveau beginnen je drijfveren een rol te spelen.

Als je ontdekt dat je omgeving ‘gedrag’ van je vraagt waar je eigenlijk niet in gelooft, waar je toneel moet spelen om het voor elkaar te krijgen, kijk dan naar de vierde schil, je identiteit.

4e schil, identiteit: waar ga ik wel en waar ga ik niet voor?

De vierde schil van de ui staat voor je identiteit. Je onderzoekt hier persoonlijke zingevingsvragen. ‘Waarom raak ik zo uitgeblust’, of ‘wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, waar wil ik voor gaan?’ Als je deze vierde schil niet goed kent of zelfs negeert, ontstaat het risico op een burnout. Je gaat te lang door op louter vaardigheden die passen bij wat de omgeving van je verwacht, maar jij gelooft er niet echt in.

De kern: ben ik dit ten diepste wel?

De kern van de ui en de diepste van de logische niveaus van Bateson staat voor je spiritualiteit, de werkelijke voedingsbodem van je gedrag. Om je identiteit nog beter te begrijpen, kun je de vierde en laatste schil verwijderen om tot de kern van je gedrag te komen: je spiritualiteit, je intuïtie.

Vroeg of laat ga je op zoek naar zo’n kern. Je gaat jezelf vragen stellen over zingeving en je plek op deze wereld. In deze kern is je spirituele intelligentie verankerd. Uit de keuzes die je hier maakt, ontstaat –van binnen naar buiten, zoals een ui ook groeit– een harmonie tussen wie jij bent en wat je doet.

Je ontdekt zingeving in de kern. Die voedt je identiteit, die op haar beurt weer je overtuigingen voedt. Die overtuigingen geven energie aan wat je nog hebt te leren en ten slotte zorgen je goed ontwikkelde capaciteiten voor gedrag dat in balans is met je omgeving.

De logische niveaus van Bateson voor je medewerkers

Wil je gedrag bij een medewerker veranderen, bijvoorbeeld omdat het werk dat uit zijn handen komt niet voldoet, dan is het niet verstandig om alleen maar op de processen en de cijfers te blijven hameren. Gebruikmakend van de logische niveaus van Bateson kun je de echte oorzaak vinden.

Om tot werkelijke gedragsverandering te komen, moet je een paar slagen dieper maken. Je moet het gedrag van je medewerker doorgronden, weten waar het vandaan komt, om het de medewerker mogelijk te maken zijn gedrag zélf te beïnvloeden.

Onze overtuiging daarbij is, dat medewerkers volledig verantwoordelijk zijn voor die gedragsverandering. Je kunt anderen niet dwingen om gedrag te veranderen. Ja, dat kun je wel, op basis van je formele macht, maar ‘afdwingen’ en ‘duurzaam’ gaan niet samen. De keuze voor verandering maakt je medewerker uiteindelijk zelf.

Je bent er verantwoordelijk voor om samen met je medewerker de ui af te pellen waardoor de oorzaken en effecten van ongewenst gedrag zichtbaar worden. Vervolgens maak je duidelijk welke gedragsverandering noodzakelijk is en ondersteun je hem daarin. Daarna is het aan de medewerker zelf.

Die betreffende medewerker moet nog steeds gestuurd en gesteund worden om zijn ‘nieuwe’ gedrag vast te houden. Het is nu eenmaal niet makkelijk om verankerde gewoontes aan te passen. Het vraagt inspiratie, transpiratie en discipline om gedrag te veranderen en die verandering vast te houden.

Wanneer je samen met je medewerker de ui hebt afgepeld en je hebt de oorzaken van zijn gedrag gevonden, maak je concrete afspraken. Je legt vast welk gedrag je van je medewerker wilt zien en je volgt of dat gedrag ook zichtbaar wordt.