

Logische Niveaus

De theorie van de Logische Niveaus van leren (ook wel de Logische Niveaus van verandering en/of de Logische Niveaus van denken) is ontwikkeld door Bateson en Dilts. De theorie gaat ervan uit dat er 6 logische niveaus zijn, waarin we leren (veranderen) en functioneren.



De logische niveaus zijn een krachtige manier om over een verandering na te denken door ze te beschouwen als een model dat informatie van verschillende categorieën omvat. De logische niveaus zijn niet hiërarchisch, maar alle niveaus zijn aan elkaar zijn gekoppeld. De visuele weergave als een hiërarchisch model maakt het wel mogelijk er makkelijker over te praten.

Veranderingen op een laag niveau zijn over het algemeen makkelijker door te voeren dan veranderingen op een hoger niveau. Veranderingen op een hoger niveau werken altijd door op een lager niveau/onderliggend niveau! Omgekeerd is de verandering onwaarschijnlijk.

Voorbeeld

Voor een organisatie is het makkelijker een evaluatie op het gebouw (de omgeving) uit te voeren, dan een meting uit te voeren naar de realisatie van de waarden van het bedrijf (overtuigingen). Of een onderzoek te doen naar het imago (identiteit) van het bedrijf in de markt.

Elk niveau heeft invloed op de aangrenzende niveaus.

De logische niveaus kunnen een facilitator helpen het doel van de opdrachtgever beter te achterhalen. Door op het laagste niveau met vragen te beginnen en langzaam vragen te gaan stellen op een hoger niveau achterhaal je op die

manier wat de werkelijke drijfveer van de opdrachtgever is. Stel vragen die beginnen met: wie, wat, wanneer, waar, waartoe en hoe. Vermijd hierbij vragen die beginnen met waarom. Op de eerste plaats is het voor de andere een moeilijke vraag, want hij zit op overtuigingsniveau. Op de tweede plaats kan de ander zich door de vraag aangevallen voelen.

Let bij de uitspraak van de ander op waarop hij de klemtoon legt, want hierdoor kan de uitspraak op een ander logisch niveau betrekking hebben.

Voorbeeld (uit NLP voor Dummies):

Ik kan dat hier niet doen: uitspraak op identiteitsniveau

Ik kan dat hier **niet** doen: uitspraak op overtuigingsniveau

Ik **kan** dat hier niet doen: uitspraak op vermogensniveau

Ik kan **dat** hier niet doen: uitspraak op gedragsniveau

Ik kan dat **hier** niet doen: uitspraak op omgevingsniveau

Het vaststellen van het juiste logische waarop het probleem / de vraag van de opdrachtgever zich bevindt, hoeft niet altijd belangrijk te zijn. Maar het kan soms tot een onverwachte resultaten leiden. Hierbij moet je je realiseren dat het logische niveau waarop het probleem / de vraag zich bevindt bepalend is voor de aanpak die je als facilitator in de workshop gaat hanteren.

Op de volgende pagina's staan de bijdrages aan de Coachingskalender 2023. Deze geven een nadere toelichting op de niveaus. Per dag in de kalender werd één niveau behandeld. Aan het eind volgde drie dagen met voorbeelden.

Logisch Niveau: Omgeving

Iedereen leeft, ook al is zijn omgeving dezelfde, toch in een andere wereld. (Arthur Schopenhauer)

23 mei 2023

De onderste laag van de logische niveaus is de Omgeving. Een verandering op dit niveau is eenvoudig te realiseren: gewoon dóén!

Als je die omgeving wilt verkennen, stel je vragen als: Waar? Wanneer? Met wie? Het gaat dus om de plaats, de tijd en de mensen. Als je wilt leren of veranderen, ben je op zoek naar de plaats om te leren, het juiste moment om te leren en de juiste mensen van wie je wilt leren.

Voorbeeld 1:

Als je een nieuwe taal wilt leren, is het handig om dat te doen in het land waar die taal gesproken wordt. In het ideale geval trek je in bij een gezin. Die taal leer je alleen als het voor jou het juiste moment is om te leren. Ga je niets met de taal doen, dan zul je hem hoogstwaarschijnlijk ook niet leren.

Voorbeeld 2:

Wordt er binnen de organisatie een nieuw logistiek systeem uitgerold, dan is het wenselijk dat je ermee vertrouwd raakt. Je leert het snelst als je gaat meedraaien in een team dat het al gebruikt, liefst vlak voor het moment dat het systeem in jouw team ingevoerd wordt. Net als met het leren van een taal zul je de nieuw aangeleerde handeling zo weer vergeten als je het systeem niet gelijk gaat gebruiken.

Logisch Niveau: Gedrag

Alle gedrag heeft een positieve intentie

24 mei 2023

Gedrag is de expressieve uiting die we onze omgeving (on)bewust laten zien. Het zijn handelingspatronen en routines die onze bekwaamheden tonen. Gedrag laat zien hoe goed (of minder goed) we ergens in zijn. De NLP-stelling in de kop boven deze tekst is erg duidelijk. Je hoeft alleen maar om je heen te kijken om te zien dat het echt zo is: de wereld is immers een schouwtoneel. Wij mensen zijn heel creatief en laten de prachtigste uitingen van onszelf zien. Heerlijk om naar te kijken.

Maar hoe zit het dan met huiveringwekkend of walgelijk gedrag? Op het moment dat ik dit schrijf, woedt er een oorlog in Europa. Wat is de positieve intentie van de man die dit heeft ontketend? Die intentie heeft hij immers voor zichzelf, en zijn propagandamachine sproeit die in het rond. Tegelijkertijd is er ook de ophef over seksueel ontoelaatbaar en grensoverschrijdend gedrag. Daarbij is nog duidelijker dat de mensen die dat gedrag vertonen een positieve intentie hebben, maar alleen voor zichzelf en niet voor hun omgeving.

Dat alle gedrag een positieve intentie heeft, betekent dus nog niet dat je destructief gedrag moet goedkeuren of accepteren. Er zijn grenzen. Het maakt wel dat je vanaf nu ook scherper naar jezelf kijkt. Stel jezelf vanaf nu elke dag maar eens de vraag: Welk gedrag laat ik zien met de intentie de wereld een beetje beter achter te laten?

Logisch Niveau: Vermogen

Het kunnen kennen is het vermogen het kennen te kunnen

25 mei 2023

Kunnen wij mensen onze vermogens wel kennen? Ons financiële vermogen meestal wel, en tot op de cent nauwkeurig. Maar onze intellectuele en lichamelijke vermogens? Wat weet je en wat kun je? Met name tijdens de Olympische Spelen en Wereldkampioenschappen zie je waartoe het menselijk lichaam in staat is. En dat vergt ook een buitengewone geestelijke inspanning.

Onze kennis, onze intelligentie wordt in ons leven gemeten door de examens en toetsingen die we moeten afleggen. Ook daar geldt: laat maar zien wat je kent. Als mensen daar niet toe in staat zijn, of dat domweg niet willen, is dat aan hun gedrag merkbaar en zichtbaar. Je kunt hen niet vragen om te leren of te veranderen als ze daar het vermogen niet toe hebben, zelfs niet als je hen daarbij optimaal faciliteert.

Fysieke en mentale vermogens nodigen uit tot ontwikkeling. In en na die ontwikkeling gaan we ons anders gedragen. Een mooi voorbeeld is de covidpandemie, die onze overtuigingen over gezondheid en veiligheid behoorlijk aangetast heeft. Hoe ben jij daarmee omgegaan, fysiek en mentaal? Welke nieuwe vermogens van jezelf heb je leren kennen? En welke onvermogens? Wat heb jij in die tijd geleerd? Hoe heb je je gedrag aangepast? Lukte dat in de omstandigheden waarin je werkte en leefde, of moest je die ook aanpassen? Kijk dus af en toe achterom, naar je verleden, en plaats het in het perspectief van het heden. Dat helpt je om je toekomst te omarmen.

Logisch Niveau: Overtuiging

Overtuiging bepaalt gedrag en overtuiging is een keuze!

26 mei 2023

'Ja, ik weet het zeker. Het is tuig van de richel en we bouwen een muur om ze tegen te houden', zei de president. En hij ondertekende wetgeving om zijn woorden te bekrachtigen.

Overtuiging bepaalt gedrag; zo groot is de invloed van onze overtuigingen. Ze kunnen mensenlevens veranderen.

Een overtuiging is een generalisatie, iets wat iemand op basis van zijn ervaringen en waarnemingen vanzelfsprekend vindt en voor waar aanneemt, zonder te checken of dat ook echt zo is.

Voorbeeld:

'Elke dag gaat de zon op', of 'Alle gedrag heeft een positieve intentie.'

Overtuigingen kunnen je gedrag zowel positief als negatief sturen. Ze kunnen je belemmeren of juist kracht geven. Ze vormen bovendien je waarden en normen. De dingen die jij belangrijk vindt, waarin je gelooft.

In vrijwel ieder gesprek kun je overtuigingen waarnemen, zelfs als de spreker zich er zelf niet van bewust is. Je hoort het aan de krachtige bewoordingen en je ziet het aan het expressieve non-verbale gedrag. In coaching en begeleiding is dit prachtig bruikbaar voor het veranderingsproces. Want zelfs de krachtigste overtuiging is te veranderen, als je in staat bent een verandering op identiteitsniveau te bewerkstelligen.

Logisch Niveau: Identiteit

Toon mij uw paard en ik zeg u wie u bent!

27 mei 2023

In het coachgesprek stel ik vaak de vraag: 'Wie ben jij?' De coachees noemen dan hun naam, hun beroep, enzovoort. Ik onderbreek ze dan en geef aan dat ze hun naam hebben genoemd en gezegd hebben wat ze doen, maar dat ik dat niet wilde weten. Ik wilde weten wie diegene is. Vaak volgt dan een onbegrijpende blik.

Het is lastig om je identiteit in woorden uit te drukken. Probeer het maar: wat maakt jou uniek, herkenbaar? Je hebt immers miljoenen ikken. Kijk maar goed naar jezelf. Dit is wie ik ben, wie ik voor mijzelf wil zijn. Een uniek, onveranderlijk zijnswezen.

In taalgebruik wordt op identiteitsniveau vaak geblunderd. De manager die uitvalt: 'Jij bent zo verschrikkelijk dom!' doet een uitspraak op identiteitsniveau, die veel schade veroorzaakt. De medewerker kan niet anders dan erin berusten; hij is op zijnswezen afgebrand en gaat in de overlevingsstand. Voor altijd afgeschreven.

Als de manager had gezegd: 'Jij hebt dom gedaan', dan was de medewerker aangesproken op gedragsniveau, en had hij de keuze om dat gedrag aan te passen.

Daarom is het belangrijk om te beseffen hoe je zaken verwoordt, niet alleen tegenover anderen, maar ook tegenover jezelf. Als je jezelf voortdurend op zijnsniveau op je donder geeft, raak je er nog van overtuigd ook en ga je je ernaar gedragen. Pas je uitspraken aan van identiteitsniveau naar gedragsniveau en andersom. Daarmee geef je ieder menskind zijn waarde en omarm je de mens om zijn uniciteit.

Soms verandert een mens op zijnsniveau wel, daarvoor is een verandering op spiritualiteitsniveau nodig.

Logisch Niveau: Spiritualiteit

Als je durft te verdwalen, zul je vele nieuwe wegen vinden!

28 mei 2023

Spiritualiteit staat voor levenshouding. Daar spruit de zingevingsvraag uit voort: waartoe ben ik op aarde? (Ook organisaties kunnen zich deze vraag stellen: waartoe zijn wij op aarde?)

Het is geen vraag waar je zomaar het antwoord op weet, en velen worstelen er dan ook mee. Dat zie en merk ik aan mezelf en aan mijn coachees. Het is wel de moeite waard om het antwoord te achterhalen, want het geeft je leven doel en richting.

Iets zinvol doen geeft veel voldoening, zeker als het iets is waar de wereld mooier van wordt. Mensen als Mandela, Gandhi, Gorbatsjov, Malala, Obama en anderen brachten opmerkelijke dingen tot stand. Nu zijn we niet allemaal als zij, en dat hoeft ook niet. Ieder mens kan op zijn eigen tijd en plaats zingeving en zinvolheid nastreven. Dat kun je ook in je dagelijkse bezigheden terugvinden. Je vakmanschap ontwikkelen bijvoorbeeld, waarmee je een steunpilaar wordt voor je team, voor je bedrijf. Als verenigingslid zorgen dat kinderen kunnen sporten, vluchtelingen opvangen, omkijken naar je burens, en nog zoveel meer. Een gepassioneerd leven leven met een doel waar de wereld een beetje beter van wordt.

Ga dus op weg. En uit die zoektocht, dat met jezelf onderweg zijn, komt jouw identiteit tevoorschijn.

Dat is wie jij ten diepste bent: mens!

Voorbeeld 1: Halve informatie leidt tot halve oplossingen

29 mei 2023

De logische niveaus helpen je als procesbegeleider om een oplossing op het juiste niveau aan te bieden. Vraag daarom door, ook als het antwoord op de hulpvraag op het eerste gezicht helder lijkt.

Ter illustratie een praktijkvoorbeeld.

Bedrijf X heeft een product voor een nieuwe doelgroep ontwikkeld en wil het vermarkten. Het hoofd Marketing vraagt de facilitator een workshop te beleggen met de interne accountmanagers om tot een gezamenlijk verkoopverhaal te komen. Een heldere opdracht, toch?

De facilitator denkt er ook zo over. Als hij aan de slag gaat met de accountmanagers, merkt hij dat er onder water iets speelt waar hij zijn vinger niet op kan leggen.

Nu vraagt hij door bij het hoofd Marketing, en krijgt te horen dat deze er niet van overtuigd is dat de accountmanagers in staat zijn het nieuwe product aan de doelgroep te verkopen. Tja, dat is een ander probleem.

Vraagstukken in organisaties hebben vaak te maken met een ander logisch niveau dan waarop ze geformuleerd worden. Dat komt doordat een vraagstuk meestal op een ander, lager niveau tot uiting komt. In het voorbeeld wordt de vraag geïnterpreteerd op het niveau van gedrag/vermogen, maar blijkt het in werkelijkheid op het overtuigingsniveau te zitten. Daarom: vraag door, want alleen hele informatie leidt tot eetrijpe oplossingen.

Voorbeeld 2: Congruent zijn op alle lagen van de logische niveaus laat zich zien als betrouwbaarheid

30 mei 2023

Meestal werken de logische niveaus van boven naar beneden: een hoger niveau beïnvloedt een lager niveau. Soms gaat het effect echter de andere kant op, met name als je niet congruent bent over alle niveaus. Het volgende voorbeeld laat dat zien.

Een groot Nederlands bedrijf is zijn huidige bedrijfspand ontgroeid en wil een passend nieuw pand neerzetten. Op identiteitsniveau willen ze kracht, zekerheid en betrouwbaarheid uitstralen. Daarom kiezen ze voor een groot, centraal gelegen nieuwbouwpand (omgevingsniveau). Als het er eenmaal staat, wordt er dan ook echt tegen opgekeken.

Een paar jaar nadat het pand gebouwd is, gaat er iets mis met een van de producten die het bedrijf produceert, waardoor veel particulieren financieel nadeel ondervinden. In diverse televisieprogramma's wordt hieraan aandacht besteed. Getroffen particulieren doen uitspraken als: 'Dit pand is met de winst op mijn product gebouwd.'

Ineens wordt het gebouw dat kracht, zekerheid, betrouwbaarheid moest uitstralen door klanten gezien als een geldverslindend object dat van hun centen betaald is. In de ogen van de klanten is het pand geen goed symbool meer voor de identiteit van het bedrijf.

De les: als je je missie niet leeft, schaadt dat je aanzien. Zorg dat je congruent blijft over alle niveaus.

Voorbeeld 3: De logische niveaus kunnen ook 'lastig' gedrag goed verklaren

31 mei 2023

In combinatie met de kernkwadranten geven de logische niveaus inzicht in wat er gebeurt als iemand 'lastig' gedrag vertoont. Stel dat je zelf de overtuiging hebt dat je een vraagstuk alleen kunt oplossen als je alle details ervan kent. Het succesgedrag dat hierbij hoort, is nauwkeurigheid en zorgvuldigheid. Maar nu moet je samenwerken met iemand die vluchtig naar alle details kijkt en snel een globale conclusie trekt.

Vanuit de kernkwadranten leer je dat dit gedrag in je 'allergie' zit, omdat de ander precies het tegenovergestelde gedrag van jouw succesgedrag vertoont. Dit probleem valt niet op gedragsniveau te tackelen, want het zit op overtuigingsniveau. Jouw overtuiging is dat het vraagstuk alleen op te lossen is op microniveau, terwijl de ander meer waarde hecht aan een 'helicopterview'. Dat conflicteert met jouw overtuiging en kan zo leiden tot een conflict.

Je kunt dit conflict oplossen door te onderzoeken bij welke overtuiging hetzelfde soort gedrag hoort. Ben je met een groep, dan kun je hiervoor de werkvorm 'Omdenken van "Lastig" Gedrag' gebruiken. Hierbij ga je opzoek naar andere overtuigingen waar hetzelfde gedrag bij hoort. Dat levert nieuwe inzichten op, en het 'lastige' gedrag is ineens een stuk minder lastig.