

Gregory Bateson

DOOR:
ROBERT VAN NOORT

Gregory Bateson

HELDEN!

Gregory Bateson

Gregory Bateson werd in 1904 geboren als zoon van de Britse geneticus William Bateson. Hij werd vernoemd naar diens held, Gregor Mendel, en met zachte dwang in de richting van de biologie gestuurd. Die studie maakte hij nooit af, want het knip- en plakwerk waarmee de hiaten in Darwins evolutieverhaal werden ingevuld, kon hem niet boeien. Dus stapte hij over naar een jonge en spannende discipline: de culturele antropologie. Veldwerk bij de latmul op Nieuw-Guinea, waar hij zijn latere echtgenote Margaret Mead ontmoette, leidde tot fascinerende vragen rond de stabiliteit van een samenleving en de rol van rituele conflicten daarin. Bevredigende antwoorden bleven uit tot 1946, toen een internationale groep wetenschappers tijdens de Macy-conferentie in New York de principes van de cybernetica formuleerde. Voor het eerst in de geschiedenis konden zelfsturende processen formeel worden beschreven. Bateson was van de partij omdat hij als een van de allereerste sociale wetenschappers besefte dat ook mentale en sociale processen wel eens cybernetisch van aard konden zijn. Via de nodige hink-stapsprongen – van de Double Bind-theorie over het ontstaan van schizofrenie tot de ontdekking dat lerende dolfijnen, net als mensen, abstracte inzichten kunnen verwerven – kwam Bateson eind jaren zestig tot het inzicht dat leren en evolveren identieke processen zijn. Het in kaart brengen van de formele stappen daarin vormde zijn hoofdwerk, dat in 1979, kort voor zijn dood in 1980, verscheen.

Het is 1996. Cora Smit nodigt mij uit om samen een vragenlijst op te stellen rond de denkniveaus van Gregory Bateson. Nooit van gehoord. Zo'n uitnodiging van Cora, daar ga ik natuurlijk op in. Een garantie voor een spannende middag. Cora en ik zijn beiden zeer geïnteresseerd in betrouwbare coachingsmethoden. Methoden die zijn afgeleid van onderzoek; om mee te experimenteren en daaraan onze eigen ideeën toe te voegen.

We nodigen nog een jonge collega uit en vragen haar of zij persoonlijke thema's heeft die ze verder zou willen onderzoeken samen met ons. En dat wil ze. Het leidt tot een inspirerende sessie waarin wij alle drie stoeien met de verschillende niveaus van denken. We krijgen meer inzicht in hoe we werken en vooral ook hoe ons denken ons handelen beïnvloedt. We werken onze eigen methode uit op basis van het materiaal dat we hebben.

Oorspronkelijke tekst

Laten we eens teruggaan naar de oorspronkelijke teksten. Bateson (ik baseer me hier op het basisboek 'Steps to an Ecology of Mind' uit 1973) beschrijft zoals hij het noemt de hiërarchic classification of the types of learning.

Hij stelt dat leren synoniem is aan veranderen. Leren vindt altijd plaats door trial and error. Bateson maakt de vergelijking met een spel. In het spel kan een deelnemer informatie over het spel en tijdens het spel juist of onjuist benutten. Het onjuist interpreteren kan hij eindeloos herhalen (zero learning). Het gaat er meer om dat er een respons is, dan of deze juist of onjuist is. Tenzij hij een doel heeft, bijvoorbeeld door te willen winnen. Hij kan een fout dus steeds opnieuw maken, maar ook patronen ontdekken en op basis van eerdere beslissingen nu correcties toepassen. Op een gegeven moment worden patronen of stereotypes herkend en kan hij effectief reageren. De speler automatiseert zijn handelen. Dit noemt hij dan Learning I.

Typering van leren

Op basis van deze redenering komt Bateson tot een logische typering van leren. Dit zijn dus altijd veranderingen ten opzichte van zero learning. Deze indeling heeft hij gemaakt om allerlei verschillende opvattingen van met name behavioristische wetenschappers te kunnen duiden.

Learning I: deze vorm van leren bevat de gedragskenmerken die we vaak in laboratoriumsituaties kunnen oefenen. We oefenen met een voor onszelf bekende groep van gedragsalternatieven. Als iets niet werkt, putten we uit dit repertoire en plaatsen we het ene alternatief voor het andere.

Learning II: dit niveau gaat over leren te leren. Hoe leer ik eigenlijk? We kunnen erachterkomen dat bepaald gedrag niet toereikend is. Dat we nieuwe wegen moeten vinden om effectief te zijn. We kunnen dan terugvallen op bekend repertoire. Echter, dit repertoire kennen we wel maar hebben we ons nog niet eigen gemaakt. Learning II verandert het proces van Learning I.

Learning III: we spreken ons vermogen aan om nieuwe alternatieven te onderzoeken en komen in aanraking met gedragingen en vermogens die ons onbekend zijn. We benutten ons vermogen om het systeem van gedragsalternatieven te veranderen.

Learning IV: dit niveau zou een verandering in Learning III moeten bewerkstelligen. Hij maakt niet duidelijk om welke verandering het gaat. Bateson is

daar onzeker over. Hij denkt zelfs dat dit niet voorkomt bij welk levend organisme dan ook. Hij verwacht eerder dat de evolutie die verandering voor zijn rekening neemt. En zegt dat de combinatie van de ontwikkelingsgeschiedenis en de classificatie in het dierenrijk de feitelijke veranderingen op niveau IV bepalen.

Een belangrijke implicatie van de hiërarchie is dat elk niveau moeilijker is om daadwerkelijk toe te passen. Verandering wordt per niveau moeilijker te realiseren.

De toevoegingen van Robert Dilts

Robert Dilts claimt een persoonlijke leerling te zijn van Bateson. Hij vertelt dat hij een aantal uitbreidingen en toevoegingen heeft gedaan op de niveaus van leren. Hij noemt deze versie de 'Logical levels'. Ik vind dat Dilts een praktischere vertaling heeft gemaakt van de types of learning. Daarnaast heeft hij deze niveaus verder onderzocht en doet hij uitgebreide methodische suggesties. Elk jaar geeft Dilts een masterclass bij het IEP in Nijmegen. We kennen Dilts' werk vooral vanuit NLP. Eigenlijk kom ik alleen nog Dilts'versie tegen in de literatuur. Uit de syllabus van zijn workshop in oktober 2001 citeer ik de onderstaande hiërarchie.

Logical levels

- Omgevingsfactoren bepalen de uitwendige omstandigheden of beperkingen waarop iemand moet reageren. Geeft antwoord op de vragen: **waar?** En **wanneer?**
- Gedrag wordt gevormd door de specifieke acties en reacties die worden ondernomen in de omgeving. Geeft antwoord op de vraag: **wat?**
- Vermogens geven leiding en richting aan de gedragsmatige handelingen door een mentale kaart, een plan of een strategie. Geeft antwoord op de vraag: **hoe?**
- Overtuigingen en waarden zorgen voor bekrachtiging (motivatie en permissie) die vermogens ondersteunen of loochenen. Geeft antwoord op de vraag: **waarom?**
- Identiteitsfactoren bepalen het algemene hogere

doel (de missie) en vormen overtuigingen en waarden door onze gewaarwording van ons zelf. Geeft antwoord op de vraag: **wie?**

• Spirituele zaken hebben te maken met het feit dat we deel uitmaken van een groter systeem, dat boven ons zelf uitstijgt, als individuen tot onze familie, samenleving en wereldsystemen. Geeft antwoord op de vraag: **wie anders?**

Toepassingsmogelijkheden

Als opleidingkundige helpen de types of learning mij bij het ontwerpen van leertrajecten.

- Verandering in het ontwerp en de begeleiding van trainingen
Veel trainingen raken uitsluitend het niveau van oefenen en toepassen. Uit de theorie van Bateson blijkt wel dat oefenen niet veel zin heeft als er niet op een hoger niveau van denken ook interventies gedaan worden. Elk niveau van leren vraagt om verschillende interventies.

De verandering kan veel krachtiger zijn door hogere niveaus aan te spreken. Deze gedachte impliceert wel een radicale wijziging van op uitsluitend oefenen gebaseerde trainingen. Het niveau van overtuigingen bijvoorbeeld maakt duidelijk dat uitsluitend oefenen van gedrag, al dan niet goed methodisch opgebouwd, een vaak niet-effectieve weg is. Men leert vaak wel nieuw gedrag aan of nieuwe handelingen, maar als de bijbehorende overtuiging niet in lijn is met het nieuwe geleerde gedrag, dan zal het kunstje wel geleerd zijn maar nooit in de werkelijkheid worden uitgevoerd.

- Visie en leiderschap
Dilts' toevoegingen maken duidelijk dat de vraag waarom op het niveau van Identiteit interessant is voor iedere leider die wil weten waarom en waartoe hij leidt, en voor iedere medewerker die zich laat leiden.

- Hulpmiddel bij veranderingstrajecten
Als organisaties hun veranderingen gaan uitvoeren, zie ik vaak veel weerstand ontstaan bij medewerkers. Daar zijn uiteenlopende redenen voor. Via de denk-

Logical levels

Hoe kun je denken op een hoger niveau?

Het effect van elk denkniveau is dat het de informatie van het onderliggende niveau organiseert en richting geeft.

Een verandering op een hoger niveau heeft altijd gevolgen voor een lager liggend niveau. Wanneer op een lager niveau wat verandert, kan het doorwerken in een hoger niveau.

Aan de manier waarop mensen hun verhaal vertellen en hun vragen stellen kun je herkennen op welk niveau iemand zijn vraag heeft of probleem beleeft. Als iemand vast blijft zitten in een bepaald denkniveau, kan een probleem volkomen onoplosbaar lijken. Een coach kan door middel van vragen het denkniveau van de ander verhogen, zodat er weer perspectief komt.



Omgeving (waar, wanneer):

De verteller legt de oorzaken in het verhaal in omstandigheden of beperkingen buiten zichzelf. Veel energie wordt gestoken in het verklaren hoe iets heeft kunnen ontstaan. Ook mopperen valt hieronder.

Waar, in welke situatie gebeurde dat? Wanneer, met wie?

Gedrag (wat):

De nadruk ligt op wat de verteller zelf heeft gedacht en gedaan en welke invloed de verteller zelf heeft uitgeoefend op de situatie. Ook de gedachten over de eigen mogelijke invloed en wat de verteller had kunnen doen om de situatie te beïnvloeden vallen onder gedrag. Wat doe jij in deze situatie(s)? Wat is je reactie/het effect? Wat doen anderen en wat is jouw reactie daarop?

niveaus kunnen mensen het niveau van hun weerstand opsporen, begrijpen en samen met hun omgeving werken aan het verwerken van die weerstand en ingaan op de voorgestelde veranderingen.

Coaching

Met behulp van de niveaus van denken kun je iemand ondersteunen in het herkennen, analyseren van persoonlijke vraagstukken. Elk niveau kent ook specifieke vragen en oplossingsmogelijkheden.

Van deze laatste toepassingsmogelijkheid geef ik ter illustratie een korte beschrijving van de denkniveaus met daarbij een aantal voorbeeldvragen (zie ook onze website).

Plezier

Sinds het opstellen van de vragenlijst in 1996 werk ik regelmatig met deze coachingsmethode. Ik begeleid collega-

coaches in deze methode en ook managers die deze aanpak willen integreren in hun stijl van leidinggeven. Daarnaast heb ik een coachingspraktijk waarin ik veelvuldig terugval op de logische niveaus. De kracht van de inzichten op de niveaus doet mij elke keer weer versteld staan. Het is voor mij daarom 'logisch' om deze denkhierarchie te gebruiken. Met deze methode ben ik zelf ook een paar keer gecoacht. Het heeft geleid tot het duidelijk benoemen van mijn drijfveren. Eén van de activiteiten die daar nu uit voortkomen is het voorzitterschap van NVO2.

Drs Robert A.M. van Noort is partner in Kessels & Smit, The Learning Company. Hij is hoofddocent van de FCE/ Stichting Opleidingskunde. Van Noort is sinds april 2003 voorzitter van NVO2.

Vermogen (hoe):

Bij de analyse van de eigen invloed komt de verteller op acties die zij graag had willen uitvoeren, maar die nog niet tot het eigen repertoire behoren. De vermogens van de verteller geven richting aan het gedrag. Het gaat hierbij om een plan of strategie dat de grondslag vormt voor de gedragsmatige handelingen zodat de verteller beter grip krijgt op de situatie en op zichzelf.

Wat wil je bereiken met je gedrag? Wat was je intentie? Hoe doe je dat? Hoe werkt dat uit op anderen?

Overtuiging (waarom):

De verteller denkt na over het waarom van het gedrag, de achterliggende normen en waarden.

Overtuigingen uiten zich in een herkenbaar patroon dat in verschillende situaties optreedt. Belemmerende overtuigingen kunnen verhinderen dat aanwezige vermogens worden ingezet. Bevorderende overtuigingen ondersteunen vermogens.

Wat houdt je tegen om dit anders te gaan doen? Wat maakt dat je er last of plezier van hebt? Wat zorgt ervoor dat je dit blijft doen?

Identiteit (wie):

De verteller exploreert hier persoonlijke zingevingsvragen zoals de vraag naar het hogere doel, naar iemands missie. Waarom ben ik hier zo uitgeblust, wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, wat daagt me uit en waar wil ik voor gaan? Identiteitsfactoren vormen overtuigingen en waarden. Dit niveau speelt vaak een rol bij burn-out en overspannenheid.

Wat zijn je drijfveren en passie? Waar word je enthousiast van, waar ga je voor? Wat is voor jou het belangrijkste om te kunnen zeggen dat je leven zin heeft gehad?

Spiritualiteit (waartoe, wie anders):

De verteller ziet (zijn) verbanden met het grotere geheel. Dit is het wijsheidsniveau. De zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor wereld en komende generaties, diepgevoelde religieuze of spirituele visies. Dit niveau vraagt vaak aandacht in het kader van een (levens)crisis.

Welke ervaringen maken je rijker/wijzer? Wat zijn je levenslessen? Waar draagt het aan bij? Waar leidt het toe?

Literatuur:

- Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*. Ballantine Books, New York, 1972
- Bateson, G. *Mind and Nature*. E.P. Dutton, New York, 1979
- Dilts, R.B. *Beliefs. Pathways to health and well-being*. Metamorphous Press. Portland, 1990
- Dilts, R.B. *Visionary Leadership Skills*. Creating a world to which people want to belong. Meta Publications, Capitola California, 1996
- Dilts, R.B. *Skills of Sponsorship*. Syllabus van het Instituut voor Eclectische Psychologie, Nijmegen, 2001
- Ginkel van, K. e.a. *Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren*. In: Rondeel, M. en Wagenaar S. Kennis maken. Leren in gezelschap. Scriptum, Schiedam, 2002
- www.iepdoc.nl
- www.kessels-smit.nl
- www.isvordilts.com
- www.oikos.org.baten.htm