

## **Gregory Bateson & ledelse.**

- Bud på hvad en biolog kan give af perspektiver på ledelse.

*Andreas Juhl & Thorkil Molly Søholm (c) 2003*

*Målet med denne artikel er at give en præsentation af udvalgte dele af Gregory Batesons arbejde og koble disse overvejelser til en række perspektiver på ledelse ved i alle afsnit at komme med eksempler, der antyder mulige implikationer for lederes praksis.*

### **Introduktion til Gregory Bateson.**

Selvom Bateson også arbejdede indenfor antropologi og psykiatri, så han sig selv primært som biolog. Han var optaget af at forstå naturen, og hans hypotese var, at naturens sprog udtrykkes i relationer og mønstre. Bateson var med til på de berømte Macy konferencer, der begyndte i New York i 1946, at grundlægge kybernetikken<sup>1</sup>, hvor målet var, med udgangspunkt i at forstå kommunikation som feedbackloops og mønstre i lukkede kredsløb, at etablere en videnskab funderet i tænkning om mønstre og relationer på tværs af akademiske discipliner. Med inspiration fra Norbert Wiener udviklede Bateson en tænkning om *Mind* som et system, der responderer på forskel. Mind blev for Bateson en grundlæggende metafor for livsprocesserne og erkendelse.

Batesons projekt udtrykkes i titlerne på hans to hovedværker: *Steps to an ecology of mind* fra 1972 og *Mind and nature – a necessary unity* fra 1979<sup>2</sup>, hvor han forsøger at lægge grundstenene til en kybernetisk forståelse af begrebet Mind. I *Steps* samler Bateson sine tidligere artikler (fra 1930'erne og frem) i et forsøg på at formulere, hvordan disse grundsten kan lægges. Projektet rundes for Batesons vedkommende af i *Mind and nature – a necessary unity*, hvor han tager afstand fra en dualisme (dvs. fra en cartesiansk forståelse) mellem begreberne natur og Mind, og i stedet ser dem som nødvendigt forbundne. *Mind is the essence of being alive* (Bateson IN Capra 1997, 174). Og derved sidestiller Bateson kognitionsprocessen med livsprocessen. Det betyder også, at det ikke er nødvendigt med en hjerne for at have Mind, men at Mind er del af ethvert levende system som bakterier og planter.

Batesons centrale pointe udtrykkes i spørgsmålet:

*The argument took the shape of "Do you ask what it is made of – earth, wind, water, etc.?" Or do you ask, "What is its pattern?"* (Bateson IN Capra 1997, 18).

For Bateson er det således afgørende, at Mind er en kvalitet ved mønsteret, ikke den enkelte del.

*Mind is immanent in the larger system – man plus environment* (Bateson 1972, 317).

---

<sup>1</sup> Begrebet kommer af det græske *Kybernetes*, der betyder styrmand.

<sup>2</sup> Dansk oversættelse i 1984.

Pointen er for Bateson, at et system består af dele eller komponenter, der gensidigt påvirker hinanden. Systemet er større og mere end summen af delene, fordi relationen ikke blot udgør en addition af delene, men skaber noget nyt. F.eks. er H<sub>2</sub>O noget andet end to brintatomer og et iltatom. Denne forståelse fører til den 'systemiske visdom', at vi må opgive 'myten om kontrol' i betydningen af at ville forudsige og styre levende systemer. Med dette mener Bateson:

*We know that no part of such an internally interactive system can have unilateral control over the remainder or of any other part. The mental characteristics are inherent or immanent in the ensemble as a whole* (Bateson 1972, 315).

En del i et system kan altså ikke kontrollere en helhed, der er større end den selv. I forhold til ledelsesbegrebet i sociale systemer betyder dette, at lederen ikke kan styre og kontrollere ændringerne i den helhed (f.eks. en organisation), som lederen er del af.

Med Batesons mindbegreb bliver det således spørgsmålet om 'ledelsesmønsteret', der bliver det afgørende, fordi det ifølge Bateson er i relationen, at systemets og organisationens egenskaber, som f.eks. ledelse, eksisterer.

Vi vil i det følgende tydeliggøre denne grundtænkning ved at præsentere fire centrale temaer i Batesons arbejde: viden og epistemologi, kommunikation og information, kontekst og relationer og cirkularitet og punktuering.

### **Viden og epistemologi.**

Til at forstå begrebet viden bruger Bateson begreberne epistemologi og tautologi. Traditionelt er epistemologi blevet brugt som 'læren om viden og erkendelse' og ontologi som 'læren om det værende'. Dvs. traditionelt skelnes der mellem virkeligheden og menneskets erkendelse af den. Det er denne dikotomi som Bateson bryder med ved at bruge begrebet epistemologi som en fælles betegnelse, fordi Bateson betvivler 'illusionen om objektivitet', som han mener hele vor civilisation er baseret på. Bateson mener ikke, at der er neurologisk basis for en sådan antagelse. Viden er tautologisk, hvilket vil sige, at vores forståelser er konsistente beskrivelser, der refererer til sig selv (Bateson 1984). Vi kan ikke have viden om andet end disse ideer. På den måde bliver vores viden en samling af grundantagelser, der tautologisk viser tilbage til sig selv. Sandhed i betydningen endegyldig viden er således uopnåelig.

I forhold til ledelse betyder dette et skift fra at søge den rigtige og sande løsning til en tænkning om, at der altid vil være usikkerhed forbundet med de valg, man gør, hvorfor målet som leder bliver at finde brugbare løsninger.

*Videnskab er en metode til at opfatte og skabe, hvad vi kan kalde 'mening' i vores opfattelser* (Bateson 1984, 17).

Dvs. videnskab undersøger, den beviser ikke. Derved bryder Bateson med 'myten om objektivitet' (Ibid.).

Derfor er Bateson optaget af at forstå principperne og logikkerne i vores tautologier, og han er kritisk overfor de tautologier, der ukritisk bygger på en antikonkret hypotese. Som eksempel på en sådan antikonkret epistemologi fremfører Bateson i *The Cybernetics of 'Self'* (Bateson 1972) en beskrivelse af de epistemologiske antagelser forbundet med alkoholisme. Ifølge Bateson lever alkoholikeren som ædru med en fejlagtig epistemologisk antagelse om, at alkoholikeren styrer og kontrollerer sig selv. Denne ide om kontrol må ifølge Bateson forlades som det første skridt i behandlingen, inden alkoholikeren kommer videre.

*Philosophically viewed, this first step is not a surrender; it is simply a change in epistemology, a change in how to know about the personality-in-the-world. And, notably, the change is from an incorrect to a more correct epistemology* (Bateson 1972, 313).

Bateson er kritiker af at personificere det tingsliges verden. Ideen om at en billardkugle *giver* en anden kugle energi, når *den rammer*, er udtryk for et misforstået sprogbrug, som måske nok er rimeligt harmløst, men som menneskeliggør det tingsliges verden, og som bringer forvirring i vores forståelser, fordi vi begynder at tro på dem. Og det bliver endnu værre, når vi med mekaniske metaforer af-personificerer det levendes verden, og taler om ydre stimulus for mennesker.

F.eks. er der forskellige problemer med den traditionelle epistemologi og brugen af det personlige pronomen 'jeg'. Den syntaktiske overensstemmelse mellem sætningerne *jeg fælder træet* og *kuglen rammer den anden kugle* skaber en antagelse om, at 'jeg' også er en genstand, hvilket er en epistemologisk fejltagelse, der fastholder Mind som et 'noget', der tilhører personen og reificerer træet som noget ydre. Men hvad er grænsen for selvet? Og hvad er det erkendende system?

For at tydeliggøre paradokset bruger Bateson eksemplet med den blinde og stokken. Hvad skal regnes med til det erkendende system? Hvor slutter Selvet? Ifølge Bateson er det forkert at sætte grænsen ved manden i sig selv. Det erkendende system udgøres af manden *med* stokken *i relation* med omverdenen. Selvet forstået som iboende den enkelte er en falsk reifikation af en del af det større system, der udgør Mind (Bateson 1972).

Vi har i dette afsnit redegjort for, hvordan Batesons systemiske forståelse af Mind-begrebet fører til et brud med en objektiv forståelse af viden. For Bateson er viden altid tautologisk, og dette har betydninger for begreberne kommunikation og information.

### **Kommunikation og information.**

Den måde Bateson bryder med 'myten om objektivitet' er ved at redefinere begreberne kommunikation og information. Han låner begrebet information fra kybernetikken, men bruger det på en anden måde. Information er ikke en repræsentation af en ydre virkelighed, men er registrering af forskelle i det det neurologiske systems.

Information består af forskelle, der gør en forskel (Bateson 1984, 95).

Batesons forståelse af 'information som forskelle' implicerer en bestemt forståelse af kommunikation. Det centrale ved denne forståelse af kommunikation er, at ikke-kommunikation også er kommunikation, fordi ikke-kommunikation kan også være en forskel. Nemlig en forskel fra en kommunikation, som man havde håbet på eller forventet.

Et eksempel er miden, der kravler op i et træ, og sætter sig på en gren. Hvis den lugter sved, vil den lade sig falde for at lande på et pattedyr. Men hvis den ikke lugter sved, vil den også lade sig falde og kravle op i et andet træ (Bateson 1984). På den måde kan fraværet af en begivenhed, 0, også være betydningsbærende i en given sammenhæng, fordi det er modtageren af 'budskabet', der skaber sammenhængen (Ibid.).

I relation til ledelsesbegrebet kunne vi forestille os den situation, hvor en medarbejder en dag ikke kommer på arbejde. Pointen er så, at lederen givetvis ikke vil kunne undgå at forholde sig til, at medarbejderen ikke kommer (fordi medarbejderens 'hænder' mangler), enten ved at betragte det som sygdom, eller pjæk, ved at blive bekymret for om medarbejderen er kommet ud for et uheld, eller noget fjerde.

Med dette fokus på forskelle handler sproget for Bateson om mønstre, forstået som samspil og relationer. At en genstand er let forudsætter, at vi som observatør registrerer genstanden til forskel fra en anden genstand, som vi registrerer som tung eller noget andet (Ibid.). Sproget henviser således til relationer, enten til de indre relationer i genstande, eller til forholdet mellem den talende og genstanden. I begge tilfælde er der tale om netop samspil eller relationer. Vi uddyber dette i næste afsnit om kontekst og relationer.

For Bateson handler kommunikation derfor om at forstå sammenhængen for en 'begivenhed', og det arbejder han med i artiklen *De logiske kategorier for læring og kommunikation* (Bateson 1998).

*Stimulus er et elementært signal, internt eller eksternt. Stimuluskonteksten er et metabudskab, der klassificerer det elementære signal. Stimuluskontekstens kontekst er et metametabudskab, der klassificerer metabudskaber. Og så videre. (Ibid. 72).*

Det er denne tænkning om kommunikation, der inspirerede Bateson til at formulere doublebindteorien, i hvilken han ser skizofreni som en kommunikativt fænomen, forårsaget af doublebindkommunikation. En doublebind opstår i en relation, hvor den ene part udtrykker to modsatrettede budskaber, f.eks. *jeg elsker dig* og *gå væk*, og modtageren fratages mulighed for at kommentere på denne tvetydighed samtidig med, at modtageren fastholdes i kommunikationen (Bateson 1972).

Hvis vi kobler dette til ledelsesbegrebet kunne vi forestille os følgende eksempel: En mellemleder får følgende tre modstridende budskaber fra sin leder: a) *Du skal være dynamisk og selvstændig*, b) *Du skal gøre, som jeg siger* og c) *Her har vi ikke tid til at kommunikere*. a) og b) er gensidigt udelukkende, og mellemlederen kan på grund af c) ikke bryde paradokset

ved at kommunikere om det. Mellemlideren er altså i en situation, hvor mellemlideren ikke kan handle 'rigtigt'.

Det centrale ved kommunikation er, at budskabet aldrig rummer betydningen 'i sig selv', men at det får betydning af den større sammenhæng, som budskabet indgår i. Det er denne sammenhæng, som Bateson kalder for kontekst, som vi vil redegøre for i det følgende.

### **Kontekst og relationer.**

I dette afsnit vil vi gå grundigt i dybden med Batesons begreber om kontekst og relation, som vi ser som de mest centrale i hans teori. Den vigtige systemiske pointe med kontekstbegrebet er, at ting altid skal forstås *i relation*. Vi vil illustrere dette grundigt i forhold til ledelse med et længere eksempel.

Kontekst eller kon-tekst betyder egentligt medtekst, og Batesons pointe er, at det er denne 'medtekst', der bestemmer betydningen af 'teksten'.

*Kun hvis man holder fast i relationens forrang og fortrin, kan man undgå dormative (red. Slumrende) forklaringer. Opium indeholder intet dormativt princip, og mennesket indeholder intet aggressivt instinkt (...) En sådan forklaring, der flytter opmærksomheden fra relationer mellem mennesker til kunstige indre tendenser, principper, instinkter og hvad ved jeg, er efter min mening rent sludder, som kun skjuler de virkelige spørgsmål (Bateson 1984, 137).*

Denne antagelse om, at fænomener er indbyggede i tingen selv eller 'inde i' tingen (f.eks. antagelsen om, at adrenalin indeholder et oplivende princip), ser ikke, at det er *relationen mellem* adrenalin og person der udgør det interessante system. Det er denne relation, som Bateson kalder kontekst.

*Hvad vi kalder 'kontekst', omfatter subjektets adfærd så vel som de ydre betingelser (Bateson 1998, 83).*

En organisme reagerer forskelligt på 'samme' stimulus i forskellige sammenhænge. Reaktionsmåden afhænger af de 'kontekstmarkører', der klassificerer hvilken kontekst, der er meningsgivende til situationen. Kontekstmarkører er markeringer af sammenhænge, der hjælper os til at tolke, hvilken betydning vi skal tillægge situationen, eller hvilken punktuering vi skal foretage (Bateson 1984).

En kontekstmarkør kan være mange ting. Et ord der markerer en bestemt sammenhæng, f.eks. 'men'. En bevægelse eller et kropsligt udtryk. Eller noget der varsler kommende sammenhænge, f.eks. 'manden der tager remmen' kan være en kontekstmarkør for hunden om at 'nu skal vi gå tur'. Disse udgør hvad Bateson kalder 'relationelle kontekstmarkører'.

Steder kan også være en kontekstmarkører. Det at blive kaldt ind på chefens kontor giver samtalen en anden kontekst end den samtale, der foregår i kantinen.

Endeligt kan tiden være en central kontekstmarkør.

*Menneskelige sansorganer kan kun modtage budskaber om forskel, og forskellene må være kodet som begivenheder i tid (Ibid., 64).*

F.eks. står vores afleveringsdato for dette speciale som en vigtig markør for vores overvejelser og vores dispositioner.

Det er vigtigt, at det ikke er den enkelte, der kan bestemme, hvad konteksten er. Konteksten er udtrykt ved den dobbelte beskrivelse, som to personer laver i en sammenhæng<sup>3</sup>. Til sammen udgør de to personer det dobbeltperspektiv, der er relationen.

*Indlæring af livssammenhænge er et spørgsmål, der må diskuteres, ikke internt, men som et spørgsmål om den ydre relation mellem to væsener. Og relationer er altid resultatet af en dobbelt beskrivelse (Ibid., 136).*

Med denne tautologi bliver det afgørende spørgsmål: hvad er konteksten? Eller hvad er relationen? Bateson skelner her overordnet mellem to typer af relationer: 'symmetriske' og 'komplementære' (Ibid.). De symmetriske relationer er kendetegnet ved, at en given adfærd X fra person A, efterfølges af en lignende adfærd Y fra person B, der igen fører til flere lignende handlinger fra A. Eksempler relateret til ledelse kan være stressspiraler, hvor en 'stresset' adfærd fra en leder, fører til 'stresset' adfærd fra en medarbejder, der yderligere fremkalder den 'stressede' adfærd fra lederen. Det kunne også dreje som om kontrol mellem to ledere. Når leder A prøver at få kontrollen, så reagerer leder B ved at prøve at få kontrollen, hvilket forstærker leder As forsøg på at få kontrollen, osv.

Til forskel er den komplementære relation kendetegnet ved, at A og Bs handlinger kan være forskellige, men være tilpasset hinanden. Et eksempel relateret til ledelse kan være, at lederen tydeligt 'leder' sine medarbejdere ved at gå forrest i, hvilket får medarbejderne til at følge lederen, hvilket får lederen til at gå forrest, osv.

Fælles for begge typer af relationer er, at de begge bryder med de forklaringer hvor fænomenet forstås som personen iboende, og ser begreber som 'ledelse', 'stress' og 'kontrol' som noget, der knytter sig til relationen mellem mennesker.

Et lidt længere eksempel på, hvordan ledelse kan knytte sig til kontekstbegrebet, kommer fra et job med værdisafklaring for en afdeling på et stort sygehus. Pointen med eksemplet er, at to af lægerne i hospitalskonteksten har en ledelsesrelation, men i militæret har de den omvendte ledelsesrelation.

På værdisafklaringsdagen blev afdelingen delt op i deres arbejdsgrupper, der alle skulle komme med forslag til afdelingens fælles værdier, funderet i konkrete historier for afdelingens hverdag. En gruppe kom frem til, at 'humor' var en af de centrale værdier for deres arbejde, og det eksempel de nævnte på humor, illustrerer kontekstens betydning for ledelse:

---

<sup>3</sup> Batesons bruger begrebet dobbelt beskrivelse med reference til analogi øjnene, hvor oplevelsen af dybde opstår som forskellen af information fra de to nethinder, altså fra det dobbelte perspektiv, som den enkelte organisme selv frembringer.

De havde siddet til frokost i en gruppe, hvor der bl.a. andet havde været en overlæge og en yngre reservelæge. Overlægen var en stor, midaldrende mand. Reservelægen var en ung kvinde og lille af kropsbygning. Både i en kontekst der afhænger af kropslig fremtoning, alder og i hospitalskonteksten er overlægen klart 'leder' for reservelægen. I hospitalssammenhængen er der kontekstmarkører, der tydeliggør denne kontekst for deres relation. F.eks. bærer de begge kitler med navneskilte og titler. Humoren i situationen opstod, da det gik op for gruppen, at reservelægen var kaptajn i hæren, hvor overlægen var sergent. I tilfælde af krig, vil de mødes i en omvendt ledelsesrelation. Her vil 'reservelægen' som kaptajn være leder for 'overlægen'. Det gav anledning til mange grin. I denne sammenhæng er det værd at bemærke, at der også i en militær sammenhæng af mange kontekstmarkører, der tydeliggør denne relation. F.eks. striberne på skuldrene.

Den centrale pointe i dette eksempel og afsnittet som helhed er, at ledelse og andre begreber ikke knytter sig til personen, men til relationen og kommunikationen mellem personer. D.v.s. ledelse er i Batesons forståelse et relationelt og kommunikativt fænomen, der får sin betydning i konteksten, hvor der er kontekstmarkører for, hvilken relation personerne har til hinanden. Og dette bringer os til det sidste tema: cirkularitet og punktuering.

### **Punktuering og cirkularitet.**

Vi vil i dette afsnit vise, hvordan konteksten bestemmes af, hvad Bateson kalder en punktuering<sup>4</sup>. Punktueringer kan med en relationel forståelse ikke foretages af én person, men er med begrebet om cirkularitet en forhandling mellem to personer i relation til hinanden.

For Bateson er det afgørende, at vi hele tiden handler ind i hinandens handlinger uafhængigt af, om disse handlinger er kropslige eller sproglige. Dette giver en uendelig handlesekvens illustreret mellem to mennesker som ...  $X_i Y_i X_{i+1} Y_{i+1} X_{i+2} Y_{i+2} X_{i+3} \dots$ . For Bateson er den mindste enhed for en beskrivelse af relationen, at den rummer tre elementer:  $x_i y_i x_{i+1}$

*Kald de tre elementer stimulus, reaktion og forstærkning. Af disse tre er den anden forstærkning for den første og den tredje forstærkning for den anden (Bateson 1984, 138).*

Dermed bryder Bateson med ideen om, at en handling (lederen der roser) er en forstærkning. Det er det fra *lederens perspektiv*. Og det er det måske også for medarbejderen. Men en anden beskrivelse af situationen kunne være, at medarbejderens senere 'rigtige' adfærd er en forstærkning af lederens adfærd 'ros'.

Batesons pointe er, at vi laver en opdeling af strømmen af handlinger. Denne opdeling kalder Bateson for punktuering. En punktuering kan hverken være sand eller falsk. Vores punktuering er vores måde at skabe sammenhæng og mening: hvad er det for en kontekst, jeg er i?

---

<sup>4</sup> Begrebet forklares i det følgende.

Bateson var optaget af to forskellige måder at punktuere situationer på: lineære og cirkulære punktueringer. Vi vil forklare forskellen ved at koble til eksempler med ledelse. Vi forestiller os følgende to eksempler med lineære punktueringer mellem en leder og dennes medarbejdere: *Medarbejderne gør ikke noget, så jeg må som leder tage initiativ*. Dvs. lederen ser sine handlinger som forårsaget af en simpel kausalitet. Jeg gør det jeg gør, fordi medarbejderne gør det, de gør. Det interessante ved en sådan punktuering er, at den kun tager højde for lederens perspektiv. Det andet perspektiv (medarbejdernes) kunne være: *Vi vil ikke gøre noget, for vores leder vil alligevel bestemme*.

Begge disse punktueringer svarer til det, Bateson kalder en lineær punktuering af begivenhederne, og den vil styre vores forståelse af situationen og vores handlinger i den. Hvilken er den rigtige? For Bateson er det som nævnt målet at nå til en cirkulær punktuering af situationen, der indeholder begges perspektiv, jf. begrebet om dobbeltbeskrivelse. En ny punktuering af situationen kunne være:

*...medarbejderne tager ikke initiativ, hvilket får lederen til at tage beslutningen, hvilket får medarbejderne til ikke at tage initiativ, hvilket...* Dette er logikken i den cirkulære logik. Vi er hinandens årsag og vi kan skabe andre punktueringer af vores interaktioner. Der er således ikke én beskrivelse af situationen, der er endegyldig, men den er åben til fortolkning. Dvs. vi kan gen-forstå de sammenhænge, vi lever i (Keeney 1983).

Dette har betydning for vores forståelse af ledelsesbegrebet på et teoretisk niveau. Ledelse knytter sig ikke til personer i sig selv. I stedet knytter ledelse sig til personer i relation med hinanden og til bestemte sammenhænge. Det er ikke *den enkelte handling* der bærer meningen 'ledelse', men det *mønster af handlinger*, som 'lederen' handler ind i. Dvs. meningen med 'ledelse' skabes i relationen. 'Ledelse' er således et resultat af den dobbelte beskrivelse af to mennesker, der i fællesskab laver en skelnen eller punktuering af deres interaktion.

Vi har i denne artikel redegjort for, hvordan Batesons systemiske forståelse af Mind fører til en relationel og kontekstuel forståelse af fænomener, som ledelse. Den vigtige pointe i forhold til ledelse er, at ledelse ifølge Bateson ikke skal forstås som *noget*, der knytter sig til én person, men til den måde mindst to personer i fællesskab bruger kommunikation til at punktuere og dermed skabe mening i deres interaktion. Her bliver målet for Bateson at nå til en cirkulær beskrivelse af situationen, der indeholder de forskellige perspektiver, som personerne har.

#### **Litteratur:**

Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of Mind – Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology*. Intertext Books. London.

Bateson, G. (1984). *Ånd og natur – En nødvendig enhed*. Rosinante. Charlottenlund.



Bateson, G. (1998). De logiske kategorier for læring og kommunikation. I: Hermansen, M. *Fra læringens horisont*. Forlaget Klim, Århus.

Capra, F. (1997). *The web of life – A new Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books, USA.

Keeney, B. P. (1983). *Aesthetics of change*. The Guilford Press. N.Y.