Over de herkomst van de methode Dynamisch Verbinden

Bronnen van kennis

Interview met Christiaan de Vries

In het boek 'De kracht van Dynamisch Verbinden' zetten we de methode van Dynamisch Verbinden uiteen. Zou je eens wat meer willen vertellen over de oorsprong ervan? Waar komt de methode vandaan? Wat zijn de achtergronden?

Eigenlijk zijn er twee wegen waarlangs ik tot de methode van Dynamisch Verbinden ben gekomen. Beide zijn in mijn levensloop vervlochten geraakt. Uit die alchemie is de methode ontstaan.
De eerste weg is toch die van de *theorie* geweest. Dat heeft te maken met mijn filosofische scholing. Daarin was mijn belangstelling richtinggevend - dat kon nog in de tijd waarin ik studeerde - voor hoe cultuur de positie van de enkeling bepaalt. Dat was zelfs zo ongeveer de titel van mijn doctoraalscriptie. Ik ben altijd geboeid geweest door het vraagstuk van in- en uitsluiting en de betekenis daarvan voor de individuele persoon. Dat waren voor mij thema's, laten we zeggen, op het niveau van de 'maatschappijtheorie'. Die zijn in de loop van de tijd geëvolueerd tot praktischer vraagstukken die draaiden rond de verhouding tussen de eigen persoon, het 'zelf' en de anderen. Dat is voor mij een concreet vraagstuk van wederkerigheid waarin het gaat over wederzijds handelen. Wat is er nodig om tot wederzijdse (h)erkenning te komen? Daarvoor is het besef belangrijk dat je elkaar nodig hebt. Dynamisch Verbinden herbergt die positiviteit. Het draait om een open manier van kijken en denken.
De tweede weg is die van de directe *ervaring*, van wat ik zag en dus mijn waarnemingen in de praktijk. Mijn verwondering daarover: waarom gaat het zoals het gaat en waarom kan dat niet anders en beter?
Die twee wegen hebben lang alleen gelopen, met enkel een intuïtief onderling contact. Maar in de methode van Dynamisch Verbinden ben ik in staat geweest ze samen te brengen, ze te verbinden tot een perspectief.
Je zou dus kunnen zeggen dat ik in eerste instantie onderzoeksmatig bezig was met deze probleemstellingen. Pas in tweede instantie ben ik er praktisch mee in de weer gegaan, namelijk als adviseur. Het adviseurschap schiep voor mij de gelegenheid in de praktijk te experimenteren en de ervaringen daarmee te doordenken. Ik faciliteerde de ontmoeting tussen mensen die in conflict met elkaar waren, elkaar niet meer verstonden. Zo ontwikkelde ik een relationele benadering van wat in de praktijk tegengesteld leek. Toch heb ik mezelf nooit een mediator gevoeld. Voor mij stond namelijk niet de oplossing van het conflict voor ogen, maar de ontwikkeling van een nieuwe praktijk. Daartoe moest ik er de context bij betrekken. Ik had de inhoud nodig: *wat is nou echt belangrijk*. Het gaat ergens over. Daarop heb ik de techniek van de focusvragen bedacht. Het valt me altijd weer op hoe blij mensen zijn met de eerste vraag: wat is nou echt belangrijk voor jou, in de situatie waarin jij je bevindt.

Zou je de eerste weg, die van het onderzoek nog wat verder willen toelichten? Wat waren de thema's?

Dynamisch Verbinden is uiteindelijk de conclusie geworden van een voortdurende confrontatie tussen mijn denken over de praktijk en wat ik in de praktijk tegenkwam. De

raadsels ervan, waarna ik weer terugging naar de theorie om daarover verder te denken. Het is een lange weg geweest, een levensweg.
Ik ben een kind van mijn tijd. Het systeemdenken kwam op. Onder andere over de rol van de grote bureaucratieën. Ik heb me zeker tien jaar lang intensief in de werking van de bureaucratische cultuur verdiept. Hoe daarin het menselijk handelen voortdurend wordt begrensd, vastgelegd en gecodeerd. Hier hielpen de begrippen van disciplinering en normalisering van MIchel Foucault mij enorm. Die boden me handvatten om te begrijpen wat ik tegenkwam in de praktijk van de departementen, de provincies, de gemeentes, maar ook van de grote instellingen en bedrijven. Het feit dat daar werd gesproken over burgers of klanten, in plaats van over mensen, of beter: mevrouw Jansen of meneer Pietersen. Of in de gezondheidszorg over patiënten en cliënten. Mensen waren in hoge mate bureaucratische categorieën geworden. Maar een burger zie je buiten niet lopen, mensen wel. En ik vroeg me dan af wat het voor die mensen betekent om als ambtelijke of technocratische categorie te worden beschouwd.

Kwam je het verschijnsel bureaucratie in de theorie tegen en heb je vandaaruit naar de praktijk gekeken, of ontmoette je bureaucratie in de praktijk en heb je het fenomeen vervolgens met behulp van de theorie bestudeerd?

Dat is moeilijk te beantwoorden. Het is wel zo dat ik vanaf mijn vroege jeugd om me heen gekeken heb en me afgevraagd wat maakte dat mensen de dingen deden zoals ze deden. Het was zo duidelijk dat die manieren onvoldoende waren en tot voor iedereen onbevredigende uitkomsten leidden.

Kun je daar een voorbeeld van geven?

“Nu je dat zo vraagt, denk ik aan een hele vroege levenservaring. Dan ga ik terug naar de late vijftiger jaren. Ik kwam destijds in een klas terecht van 52 jongetjes, kinderen uit een naoorlogse geboortegolf. Een arme onderwijzeres deed moeite om orde te houden en met de moed der wanhoop ook nog iets aan inzicht en vaardigheid over te dragen. Ineens richtte haar blik zich op mij. Vanaf mijn plek achter in de klas moest ik, ten overstaan van al die jongetjes, antwoord geven op een vraag die zij stelde bij het telbordje aan de muur. Ik sloeg dicht en ik voel nog de doodsnood. Dat was een setting waarin *mijn* menselijkheid verdrukt, in elkaar gedrukt, werd.“

Wat dacht je daar dan bij?

Ik voelde doodsnood en bijna tegelijkertijd de verbijstering dat het ging zoals het ging. Die twee kanten van de ervaring heb ik altijd sterk gevoeld: de beleving en het raadsel.
In feite gaat het hier om de relatie tussen wat Foucault benoemt als ‘disciplinering’ en als ‘normalisering’. Het systeem (hier: de schoolklas) wordt voorgespiegeld als iets wat zo moét zijn, waar ik bovendien onderdeel van ben. Dat appèl is vals, omdat het me niet aanspreekt op hetgeen ik *wil,* maar op wat ik *heb te willen*. In- en uitsluiting, het ene kind zal hier meer last van hebben dan het andere. Maar het gaat me om de werking van het systeem, die dubbelslag tussen in- en uitsluiting. De afhankelijkheid die ermee wordt gecreëerd heb ik altijd ervaren als eenzijdig en ongerechtvaardigd.

Vertaal dit nu eens meer in het algemeen naar de praktijk in organisaties?

Onlangs kwam ik een artikel in Trouw tegen over onverantwoorde risico's voor personeel in de psychiatrische verpleegzorg met daarin de veel te eenzijdige suggestie dat het kwam vanwege het gebrek aan isoleerruimtes.
Om verschillende redenen is dit interessant. In de eerste plaats wordt er gesproken van risico's voor het verplegend personeel en niet voor cliënten. *Mind you!* In de zorg gáát het om de cliënten, om mevrouw Jansen en meneer Pietersen. Hoe komt het dan dat hier die overgang wordt gemaakt van cliënt naar medewerker? Dat is een uitgebreid verhaal, maar één kenmerk ervan is de *moralistische* vertekening. De sensatie van alles wat samenhangt met de isoleercel moet aanspreken in dit verhaal. Wat in dit verhaal niet wordt meegenomen is één van de verbindende basisregels van de gezondheidszorg, namelijk: wat goed is voor de cliënt, is goed voor de medewerker. Maar dan moet je je allereerst in de cliënt verdiepen! En dat laatste gebeurt niet in een columnachtige journalistiek. Daarin gaat het om een mening die moet aanspreken, hoe oppervlakkig ook, en niet om het begrijpen van een situatie of een misstand. Dan wordt het gebrek aan isoleerruimte de oorzaak van het risico dat medewerkers lopen. En niet bijvoorbeeld: het personeelstekort. 'Isoleerruimtes' spreken nu eenmaal méér aan dan organisatievraagstukken. Mag ik, daar tegenover, zeggen dat de problemen en de risico's in de zorg met name worden veroorzaakt doordat personeelsleden tijdens een dienst moeten werken met cliënten die veel méér vragen dan zij kunnen bieden … omdat ze met veel te weinig collega's werken en ook vaak nog alléén, waardoor de mogelijkheid van reflectie ontbreekt. Het gaat hier om een meervoudige problematiek, waarbij voor de oplossing twee dingen ontbreken, namelijk *focus op de context en verbinding op het proces.*

Ook hier de twee wegen dus, van de waarneming en van het raadsel. En hoe ben je via deze noties gekomen tot het ontwikkelen van Dynamisch Verbinden? Hoe biedt dat een antwoord op het raadsel?

Ik had me jarenlang verdiept in de systeemwereld van organisaties. Wat zie je daar gebeuren? Is dat overal zo en in alle instituties, in alle landen? Wat is het denken, de filosofie, daarvan? Interessant is dan het denken over 'macht'. Hoe organiseert 'macht' zich in organisaties, zodanig dat 'mensen' erdoor kunnen worden uit- en ingesloten. Die vraag sluit aan bij mijn grondervaring in de eerste klas op de lagere school: ik voelde mij uitgesloten door een uitwerking, een 'machtsuitoefening', van het systeem. Er ís dus iets met dat systeem. Ik geloof er niets van dat de arme onderwijzeres erop uit was om macht uit te oefenen over mij. Wat je wel ziet, is de *routine*. Ze dacht niet meer na, was zelf gevangene van de situatie. Ze deed gewoon maar. En als we dat opschalen: het gaat hier om het wezen van bureaucratie. Daarbij zijn de routines, de procedures, belangrijker dan het proces en de interactie. Bureaucratie gaat geen relatie aan met personen, gevoed door de overtuiging dat daar een voordeel in schuilt. En is het dan vreemd dat ik me hiertegenover in de praktijk afvroeg waarom toch zo weinig mensen erin slagen om verantwoordelijkheid te nemen, in plaats van 'gewoon maar te doen'?

In mijn bestudering van dit vraagstuk heb ik veel gehad aan het denken van Jürgen Habermas, de Duitse socioloog, die onderzoek heeft gedaan naar de relatie tussen systeem- en leefwereld. Daarnaast ben ik geïnspireerd door het denken over de 'anatomie van de macht' door de Franse systeemdenkers en dan met name door Michel Foucault en Jean Baudrillard. Hoe zit die machtsuitoefening in elkaar als de 'macht' zich vestigt in de poriën van een organisatie en niet meer als zodanig te identificeren is? En wat betekent dat weer als je om je heen ziet dat allerlei mensen in hun onmacht macht uitoefenen? Hoe kan het dat de systemen op dit punt daarin toch nog zo opmerkelijk succesvol zijn?

De achtergrond van de methode van Dynamisch Verbinden ligt dus niet in de leertheorie, zoals door diverse auteurs wel wordt gedacht. Die ligt in het filosofisch denken over hoe systemen werken, vanuit menselijk oogpunt. Dynamisch Verbinden is een antwoord daarop. Dynamisch Verbinden gaat in feite over de 'anatomie van het proces', van het menselijk proces van organisatie. Daarop is het leren ondersteunend, of beter, daarvan is het leren één dimensie, in onderscheid van de dimensies van het willen en het handelen. Zonder die twee 'instanties' van het proces blijft het leren contextloos.

Licht nog eens wat meer toe? Wat zijn concrete stappen die je hebt gemaakt in de overgang van theorie naar praktijk?

Ruim twintig jaar geleden werd Els Borst minister van volksgezondheid. Zij introduceerde het idee van een 'menselijke maat' die weer moest worden teruggebracht in de zorg. Dat was voor mij wel een belangrijk moment. Een paradoxaal begrip: het kwantiteitsbegrip 'maat' wordt voorzien van het adjectief 'menselijk'. Het gaat dus om iets meetbaars dat recht doet aan het feit dat het over mensen gaat. Ofwel, het gaat over bureaucratie die een band probeert aan te gaan met het menselijke.
Ik vond dat óók interessant omdat een minister hiermee kwam - dat wil zeggen, iemand die aan de top van de bureaucratie staat. Het heeft mij ertoe gebracht terug te gaan van de studie van de systemen naar de interactie tussen mensen, om opnieuw het menselijke te doordenken en van daaruit weer terug te gaan naar de werking van de systemen. Is er iets dat kan verbinden tussen mens en systeem, tussen leefwereld en systeemwereld? De enige conclusie die ik kon trekken was: *dan moet dat een derde instantie zijn*. Als twee werelden elkaar uitsluiten, valt namelijk niet te verwachten dat een van deze tegenpolen de verbinding zoekt. Daar moet dan dus een derde kracht bij werkzaam zijn.

Je lijkt hierbij vooral een logische redenering te volgen. Vertel daar nog eens wat meer over. Wat zijn inhoudelijke argumenten die tot de conclusie leiden over het belang van de rol van de derde?

Ik ben op dit pad geholpen door de rechtsfilosofen René Foqué en Jan Glastra van Loon. Zij vertelden me over het denken van Helmut Plessner. Plessner, wijsgerig bioloog, dacht na over de 'excentrische rol van reflectie'. Hij stelde zich de vraag: waarin verschilt een mens van een dier? Niet omdát hij denkt (vgl. Descartes), maar doordat hij afstand van zichzelf kan nemen en naar zichzelf kan kijken en zich daarbij een gedachte kan vormen.
Hier trek ik de vergelijking met de systeemwereld van de organisatie, waarin de eenzijdige afhankelijkheidsrelaties structureel zijn ingebakken. De meest eenvoudige, van hoog tot laag: een leidinggevende heeft te zeggen wat een ondergeschikte te doen heeft. Het denken van Plessner bracht mij op de gedachte dat, als je iets anders aanwil met deze systeemfiguur, er dan een derde, op de relatie tussen die twee, ondersteunend zou moeten zijn. Leidinggevende en medewerker staan om meerdere redenen tegenover elkaar. Je ziet dat leidinggevenden, die een andere verhouding willen creëren, daarin veelal onhandig opereren. Ik meen dat voor een andere relatie de ruimte moet worden gecreëerd. Die ontstaat wanneer een derde zich daaraan toevoegt. Door de vragen die deze 'ondersteuner' stelt, kunnen de beide 'kemphanen' de afstand nemen die nodig is. Om te bedenken: misschien is er iets *anders* belangrijk en moeten en kunnen wij beiden daar *anders* mee omgaan? Daarom zijn in Dynamisch Verbinden de begrippen 'willen, handelen en reflecteren' zo belangrijk. Reflecteren is de derde energie. Wanneer de reflectie zich toevoegt aan het handelen en het willen, ontstaat de mogelijkheid van hernieuwde dynamiek. Die reflectie - de kern van de rol van de derde - bracht mij op het antwoord op de ambiguïteit die Els Borst formuleerde, namelijk die van de 'menselijke maat'. Het gaat niet om een

Cartesiaans motief: ‘ik denk, dus ik ben … en dus er moet met mij rekening worden gehouden.” Nee, hier gaat het om: ‘Ik kan er net even náást gaan staan, naar de verhoudingen kijken en op basis daarvan een ander patroon ontwikkelen, als antwoord op de herhaling’. Het andere patroon is resultaat van een wezenlijk excentrische reflectie. Als ik het eenvoudiger formuleer: het is het resultaat van ‘afstand nemen’, er ‘net even náást’ gaan staan en zien hoe het ook anders kan, in relatie tot de context.

Dit excentrische denken gaf mij de tools in handen voor wat de *driehoek* van het Dynamisch Verbinden is geworden: er is iemand die iets wil (de initiator), iemand die iets doet (de actor) en er is iemand die op díe relatie reflecteert (de ondersteuner). Ik kan mij nog herinneren dat ik, ergens in 2003, boven mijn blocnote zat en me afvroeg wat ik nou zag. Toen tekende ik de figuur van de driehoek voor het eerst en voelde gelijk hoe belangrijk dit was. Het ging hier niet zomaar over een verband tussen drie punten. Deze driehoek vertelde vooral iets over de interne dynamiek, binnen een systemische verhouding. Vanaf dat moment heeft mijn denken hierover nooit stilgestaan en heb ik een uitgebreide en vooral praktische systeemleer ontwikkeld - van die eerste driehoek tot aan het integrale relatieontwerp, de rozet en de leer van de ketens.

Kun je dit systemische karakter van de methode nog wat nader toelichten?

Vanuit het begrip ‘verbinden’ wordt de driehoek bijna altijd als een *relationele* figuur gezien. Dat is wel zo, maar niet alleen. Maar er gebeurt méér! Door de toevoeging van de derde verandert de relatie tussen de eerste twee. Als namelijk degene die iets wil slechts een relatie aangaat met degene die iets doet en de laatste enkel weer een relatie heeft met degene die ondersteunt, dan zijn er *twee* relaties en nog niet veel méér dan dat. Dat is mijn bezwaar tegen de inleidingen die er tot nu toe door (oud-)collega’s geschreven zijn. Hoe helder ook, ze leggen die systemische werking niet bloot en bieden dus nog steeds geen antwoord op de belangrijkste vraag, naar de wederzijdse relatie tussen proces en context. Het gaat niet om de ‘omtrek’ van de driehoek, het gaat niet alleen maar over ‘samenhang’.

Allereerst is de actor belangrijk, als scharnier tussen de eerste en de tweede relatie. Hierdoor krijgt de opvolging het karakter van een ketenrelatie. Vervolgens gaat het om de interne dynamiek die zichtbaar wordt. Bij nader inzicht is het een ‘driesprong’, namelijk de relatie van ‘één staat tot twee’. O staat tot (de relatie) A staat tot I. Kortom, de ondersteuner ondersteunt de relatie tussen de actor en de initiator. Hier zit de systeemsprong! Het antwoord op de tegenoverelkaar-stelling, tussen de leefwereld en de systeemwereld, ligt in de rol van de derde. De ruimte die gecreëerd wordt door de derde is die van vertrouwen en van reflectie. Proces en inhoud. Dat zie je ook gebeuren in het boek, met name in de toegevoegde waarde van Antoinette en van Joost, in de gesprekken die zij voeren. Daar zie je hen ruimte scheppen voor de ander en voor een integer zoeken.

Interessant en tegelijk ook abstract. Hoe is het om hier vanuit te werken in de dagelijkse praktijk?

Ha ja, tot nog toe heb ik je vragen vooral ‘als filosoof’ beantwoord, maar ik ben ook adviseur. In de praktijk gaat het over dezelfde systeemproblemen, maar dan in een praktisch jasje. Dan moet je denken aan teams die niet tot zaken komen, directeuren die de regie kwijt zijn, verhoudingen tussen primair proces en dienstverlening die niet meer kloppen. Het zijn de dingen die in het verhaal in dit boek aan de orde komen. Dynamisch Verbinden vraagt in het begin veel van mensen. Werken aan iets anders dan je gewoon bent, voelt als werken aan iets wat abstract is wanneer je eraan begint. Daarom is focussen zo belangrijk. Dat maakt

het praktisch en persoonlijk. Daarmee krijg je het gevoel greep te verkrijgen op wat er gebeurt. Meer vertrouwen, minder angst. Ontspanning en ruimte voor ambitie, voor het inhoudelijk perspectief. Dynamisch verbinden is als manier van werken per sé opbrengstgericht.

Misschien is *inspiratie* daarbij nog wel de belangrijkste opbrengst. Bedenk dat in de praktijk zelf het denken nooit stopt. Wat ontstaat, verrast je steeds weer. Dat is leren, samen met collega's. Daaruit trek je lessen. Nooit gemakkelijk, maar als het lukt, dan voelt dat als een feestje.

Dynamisch Verbinden heeft indirect toch ook met leren te maken. Wat is dan de rol van reflectie daarin?

Reflectie beschouw ik als voorwaarde voor alle leren. En met haar rol, als ondersteuner, installeert reflectie ook de driehoek als primaire 'leeromgeving'. Ik moet hier Joseph Kessels noemen, die me, net als veel collega's destijds bij Kessels en Smit, heeft ingeleid in de constructie van leeromgevingen. Het was dezelfde tijd waarin Cora Smit me inwijdde in de kunst van het coachen. Beide, de lerende benadering en misschien nog wel meer de *proces*opvatting die in het coachen schuilt, hebben me als adviseur 'gemaakt'. De laatste vind je terug in de betekenis van proces als interactie, die zie je weer terug in de Communicatiepiramide, zoals we die in dit boek behandelen.

Belangrijk is dat ik die interactieve opvatting van proces wilde verbinden met de dynamische betekenis van het handelen. Willen, handelen, reflecteren. Daartoe heb ik de drie methodische instrumenten van Dynamisch Verbinden ontwikkeld. Daarin worden de abstracte inzichten vertaald in praktische handelingsvaardigheden. Ik durf te zeggen dat Dynamisch Verbinden een praktische theorie is. De praktijk en de theorie van Dynamisch Verbinden ontwikkelen zich verder, elke dag weer.

November 2018

Dit interview is overgenomen uit het boek *De Kracht van Dynamisch Verbinden, Christiaan de Vries/ Len de Vries*

ISBN: 978-90-820433-6-5