

## Verbinden & organiseren, wat gedachtenspingsels

### Op een rij

- Management = voortdurend leggen van verbindingen.
- Verbinding = dynamische stabiliteit door interactie.
- De kwaliteit van de verbinding verschilt (kan zijn vanuit dualiteit/verschil en non-dualiteit/gelijkheid en alles daartussen in).
- Verbinden = steeds blijven 'bewegen'.
- Het actief inzetten van het denken zorgt voor een accentuering van de dualiteit, het verschil.
- 'No-mind', een staat die 'lijkt op' niet-denken, zorgt voor een accentuering van de non-dualiteit.
- Wanneer twee of meer systemen exact hetzelfde worden, is er geen wrijving meer, maar sprake van harmonie, van een verbinding vanuit non-dualiteit.
- Management is inschatten wanneer dualiteit, en wanneer non-dualiteit nodig zijn. Het kan dus vruchtbaar zijn de verschillen te benadrukken en met elkaar te confronteren. Maar het kan ook vruchtbaar zijn juist het tegenovergestelde te doen.

*“Na deze korte uiteenzetting komen we tot de conclusie, dat management niet het voortdurend maken van keuzes is, maar het voortdurend leggen van verbindingen (Ton Rijkerkerk).”*

Dat is volgens mij precies waar het om gaat als we het hebben over 'werk, management en non-dualiteit'. Het telkens openhouden van situaties, paden, perspectieven. Niet vanuit een verkramping 'willen' kiezen om vervolgens andere openingen af te sluiten. Maar vanuit 'verbinden' bewegen en daardoor: organiseren.

Maar dan vraag ik me vervolgens af wat dat dan is, het "voortdurend leggen van verbindingen", en misschien nog belangrijker, hoe doe ik dat? Doe 'ik' dat wel? Of is het iets dat in het 'samen' ontstaat? Is dat iets dat we vanuit een actieve intentie doen, of is het meer een volgende beweging?

### Wat is verbinden?

Dan zou ik eerst kijken naar wat verbinden is, naar het relationele. Hoe ga ik een verbinding aan met de verschijnselen om mij heen? Doe ik dat door de verschijnselen (keuzemogelijkheden, mensen, fysieke objecten) te determineren als gescheiden (*separating, duality*), of juist als een onlosmakelijk verbonden eenheid (*collecting, non-duality*)?

Een aantal jaren geleden sprak ik hierover met Wiro Beek, emeritus hoogleraar in de bewegingswetenschappen. In zijn afscheidsrede van de Technische Universiteit Delft op 21 november 1997 vertelt Wiro over hoe we evenwicht bewaren, wat hij noemt: fasevergrenzeling. Fasevergrenzeling is volgens hem een toestand van *dynamische stabiliteit door interactie*. Ik ben geen natuurkundige, maar Wiro vertelt mij dat het natuurkundig is vast te stellen. Hij vertelde dat hij in 1953 nauw betrokken raakte bij Noors-Nederlandse samenwerking die de bouw van een kernreactor in Kjeller beoogde. Hij vertelt over de technische kant van fasevergrenzeling die in de reactor onder bepaalde omstandigheden optreedt: bij *een niet-lineaire koppeling tussen, in dit*

*geval, twee trillingen* (dit zou je volgens mij een toestand van non-dualiteit kunnen noemen). Ander voorbeeld dat hij noemt is het wapperen van een thermiekstroom boven een duin op Terschelling. Hij schrijft dat de beschrijving van een niet-lineaire koppeling tussen twee trillingen pas goed mogelijk is sinds ongeveer 1980: “Dan komt de *vraag op of fasevergrenzeling positief kan worden benut.*”<sup>1</sup> Wiro verdiepte zich ten tijde van ons gesprek in Indiase Dans. Daar signaleerde hij dat twee gescheiden personen, tot een staat van eenheid kwamen (non-dualiteit). Het is interessant om het proces dat daartoe heeft geleid, te bestuderen.

Ander persoon die mij op weg hielp om die verschillende toestanden te leren kennen, is Will McWhinney. Will schrijft over de interactie tussen toestanden van gescheidenheid en eenheid (wat hij noemt: separating (dualiteit), collecting (non-dualiteit)) en doet dat onder de noemer van het concept ‘fasevergrenzeling’. *Ik besef me overigens dat überhaupt het maken van het onderscheid tussen beide, al een dualistisch paradigma veronderstelt. Ik weet nog niet hoe ik daarmee om kan gaan. Omdat ik schrijf, en dus in het ‘talige’ zit, kan het even niet anders. Misschien hebben anderen daar ook ervaring mee?*

Terug naar Will. Want het begon tijdens een workshop over ‘entrainment’ in New Mexico, begin 2000. Will was inmiddels gepensioneerd professor Organisational Development van het Fielding Instituut; een Amerikaans universitair instituut waar mensen met werkervaring kunnen promoveren. In een klein gezelschap praatten & ervaarden we het begrip entrainment gedurende vier dagen.

Ik hoorde dat Christiaan Huygens één van de eersten was die het fenomeen ‘fasevergrenzeling’ omschreef. Een paar jaar terug nog stond er een klein artikeltje over in de Volkskrant:

‘Een medewerker van de Britse Royal Society ontving in maart 1665 een brief van Christiaan Huygens, waarmee al geruime tijd contact werd onderhouden, waarin deze een vreemde waarneming aan zijn zelfontworpen slingeruurwerken beschreef. Huygens had twee extra zwaar uitgevoerde klokken, bedoeld voor gebruik op zee, dicht bij elkaar aan eenzelfde stevige draagbalk opgehangen en vastgesteld dat de slingers van die klokken vroeg of laat volmaakt synchroon gingen slingeren (...)’<sup>2</sup>

En anderen uit de wat latere geschiedenis schreven erover, zonder het als zodanig te benoemen. De 18<sup>e</sup> eeuwse Duitse dichter Heinrich von Kleist beschrijft een ontmoeting met een danser die gefascineerd is door het poppenspel. David Paul Moses vertaalde zijn verhaal, dat in 1989 in het tijdschrift Somatics verscheen<sup>3</sup>. Hij schrijft dat hij in 1801 in een publieke tuin een danser ontmoet waarmee hij in gesprek raakt over een poppenspel dat hij regelmatig bijwoont. De danser vindt de bewegingen van de poppen heel elegant en sierlijk; ‘gracieuus’ is het woord dat hij gebruikt. Hij bestudeert de poppen, zo zegt hij, om ervan te leren. Von Kleist vraagt zich af of het mogelijk is om de bewegingen van de ledematen van de poppen te

---

<sup>1</sup> Beek, W.J (1997). If one had his innings, one has had his innings. Afscheidsrede TU Delft, p.10.

<sup>2</sup> Volkskrant, 24/02/02, p.41.

<sup>3</sup> Kleist, H. von, Observations on Puppet Theater, Somatics, Spring/Summer, 1989, p.76-78 (vertaald door David Paul Moses).

beheersen (*dit zou ik classificeren als handelen vanuit dualiteit, verkramptheid*). En niet alleen de ledematen, maar ook de plek ervan en het ritme waarin ze bewegen. De danser antwoordde dat hij niet moest denken dat elk ledemaat individueel bestuurd kon worden, op elk moment dat de poppenspeler dat wil.

“Every movement has a center of gravity; and so it was enough simply to control that center of gravity from within the puppet; the limbs, which were nothing but pendulums, offered no resistance and followed through in a mechanical way,”

aldus de danser. Hij voegde er nog aan toe dat telkens wanneer het zwaartepunt in een rechte lijn beweegt, de ledematen een kromme beschrijven. De danser vertelde aan Von Kleist dat de beweging van de vingers van de poppenspeler een ‘artistieke’ relatie hebben met de beweging van de poppen en:

“The puppetmaster himself did the dancing.”

Von Kleist trekt een conclusie, die verderop in dit artikel van belang is. Hij schrijft dat ons bewustzijn, ons denken, een verstorend effect heeft op de natuurlijke ‘sierlijkheid’ en elegantie van mensen en hun bewegingen. Zodra we gaan ‘denken’, actief proberen invloed uit te oefenen op onze bewegingen, met als bedoeling ze ‘gracieuw’ over te laten komen, lukt het niet<sup>4</sup>. (*dus zodra we handelen vanuit de dualiteit*) Het verstand werkt niet mee aan het creëren van ‘sierlijkheid’. Daar zou ik zelf aan toe willen voegen: *het actief inzetten van het denken werkt niet mee aan het creëren van een toestand van non-dualiteit*.

Volgende voorbeeld dat tijdens de workshop met Will aan bod kwam, was William Condon. Dat was degene die de Engelse term ‘entrainment’ om ‘gekoppeld’ gedrag te beschrijven, introduceerde. Hij nam waar dat:

“Communication is thus like a dance, with everyone engaged in intricate and shared movements across many subtle dimensions, yet all strangely oblivious that they are doing so”<sup>5</sup>.

*Je zou dus kunnen zeggen dat non-dualiteit, dat ‘verbinden’, ontstaat door steeds voortdurend te blijven ‘bewegen’.*

---

<sup>4</sup> In zijn artikel beschrijft Von Kleist hiervan een voorbeeld, grofweg vertaald: “Lang geleden was een jongeman aan het baden. Hij was rond de 16 jaar oud en zijn lichaam straalde een bijzondere ‘sierlijkheid’ uit. De jongen was zich niet bewust van de indruk die hij op anderen maakte. Net daarvoor hadden we in Parijs het standbeeld ‘Boy extracting Thorn from Foot’ gezien. Net toen de jongen zichzelf aan het afdrogen was, werd hij zich van zichzelf bewust in de spiegel. Hij bukte naar beneden om zijn voeten te drogen en herinnerde het standbeeld dat hij in Parijs had gezien. Hij zei me dat hij een ontdekking had gedaan, en ik had hetzelfde. We wisten beiden dat hij de gracieuwiteit van het standbeeld had geëvenaard. Ik lachte naar hem en zei dat het zijn ijdelheid was. Hij zei van niet, en ging demonstratief met zijn voet op de stoel staan, wederom probeerend het standbeeld na te doen. Hij probeerde het een tweede, derde en een vierde keer en raakte in de war. Het lukte hem niet de eerste keer na te doen. Integendeel, de bewegingen waren zo komisch, dat ik in lachen uitbarstte (Kleist, 1989, p.78).

<sup>5</sup> Condon, 1975

Condon bestudeerde video's van gesprekken. Zijn bevinding was dat in een succesvolle conversatie bewegingen zoals een glimlach of een beweging van het hoofd door de andere persoon binnen 1/15 seconde werden beantwoord. Binnen een paar minuten kwam het volume van de stemmen, de snelheid waarmee gesproken wordt (aantal geluiden per minuut) en toonhoogte overeen. Dit correleerde weer met de soort en frequentie van ademhaling. Zelfs de houding van het lichaam werd gedurende de loop van het gesprek aangepast. Ander onderzoek toonde aan dat het 'matchen' van andermans gedrag op deze gedetailleerde manier tot de overdracht van emotionele staat leidt. Als ik me gelukkig voel, en jij matcht mijn lichaamshouding, ademhaling, stemgeluid, etc, dan kun je mijn geluk voelen. Dit is volgens hen de bron van empathie en van verandering.<sup>6</sup> In de NLP-wereld wordt dit het opbouwen van 'rapport' genoemd<sup>7</sup>. Het gaat om het bewust creëren ervan. *Dit spreekt dus tegen wat Von Kleist beschreef over de marionetten. In tegenstelling tot het richten op het bewerkstelligen van fasevergrendeling, is het volgens mij 'beter' je te richten op het creëren van condities in de context die het 'in' de beweging zijn stimuleren.*

Condon beschreef twee soorten van fasevergrendeling: vergrendeling binnen 'onzelf' en tussen twee of meer systemen<sup>8</sup>. Hij schrijft:

"The synchrony of the listener is just as good as the synchrony with myself. Self synchrony is the relationship between a person's speech patterns and their body movements. Interactional synchrony is about the relationship between the listeners body and the speakers voice."

Het bestaan van 'self'synchrony' is al langer bekend. Vele lichamelijke (met name hormonale) processen lopen middels fasevergrendeling. Maar Condon was een van de eersten die ook een verband vonden tussen verschillende 'systemen', mensen in dit geval.<sup>9</sup>

Will werkt momenteel aan het manuscript "Grammars of Engagement"; een uitgebreid boekwerk over hoe mensen en organisaties *relateren (verbinden, vanuit non-dualiteit acteren)*, tot samenwerking komen. In zijn laatste concept-hoofdstuk staat fasevergrendeling centraal. Hij heeft het over 'fasevergrendeling' als hij het proces van het komen tot een verbinding bedoelt. In dat proces worden diverse stadia onderscheiden. *Van 'niet-verbonden' tot 'helemaal verbonden'*. Hij hanteert het Engelse woord 'coupling' voor de situatie die net vooraf gaat aan een 'helemaal verbonden' toestand (non-dualiteit). In een situatie van 'coupling' is er sprake van '*exact passende verschillen*', er is nèt niet die verbondenheid. Pas daarna, wanneer er

---

<sup>6</sup> Elaine Hatfield, John Cacioppo and Richard Rapson, in their book Emotional Contagion

<sup>7</sup> Derks, L. & Hollander, J., 1996, p.98-99.

<sup>8</sup> Hij noemt dit: self synchrony en interactional synchrony, zie: <http://www.edu-cyberpg.com/Literacy/whatresearchCondon.asp>

<sup>9</sup> De bewegingen van de luisteraar ligt 42 milliseconden of minder achter de spraak-. <http://www.edu-cyberpg.com/Literacy/whatresearchCondon.asp>

geen verschil meer is, is er sprake van een ‘helemaal verbondenheid’, harmonie, van non-dualiteit.

Will beschrijft hoe het proces van fasevergrenseling waargenomen kan worden (*lees: hoe we kunnen verbinden om uiteindelijk tot een staat van non-dualiteit te komen*) en welke omstandigheden het ontstaan ervan stimuleren.

- Proces van tot fasevergrenseling komen

Het bestaan van het fenomeen ‘fasevergrenseling’ is inmiddels geen bijzonderheid meer. Er is veel (vooral natuurkundig) onderzoek verricht dat het fenomeen beschrijft. Er is echter relatief weinig onderzoek gedaan naar hoe fasevergrenseling gaat (*lees: hoe een verbinding vanuit non-dualiteit ontstaat*). Het lijkt bijna paradoxaal om te denken dat we fasevergrenseling kunnen creëren, dat we een verbinding vanuit non-dualiteit kunnen ‘forceren’. Er ontstaat volgens sommigen immers altijd een verbinding, als je maar lang genoeg wacht en lang genoeg doorgaat met in een open context bewegen. Maar naast tijd speelt macht een rol. Je zou heel voorzichtig kunnen zeggen dat er ‘juiste’ en minder juiste soorten verbindingen bestaan. Hoewel ik daar nog twijfels over heb. Om dat te beschrijven, bespreek ik eerst hoe McWhinney probeert het proces van de totstandkoming van fasevergrenseling in afzonderlijke stappen te beschrijven.<sup>10</sup>

### **1. Aandacht verkrijgen**

Eerste stap is het verkrijgen van de aandacht van een ander (systeem). Of, preciezer:

“with distracting the organisms from the other engagements so they are able to discern and respond to the invited engagement”<sup>11</sup>.

Dit vereist energie. De basis van het komen tot fasevergrenseling is energie. In samenwerking komt er zonder input van energie geen ‘coupling’ tot stand.

### **2. Ontstaan van een ritme**

Nadat aandacht is verkregen, ontstaat er een ritme waarin de deelnemende systemen berichten zenden en ontvangen.

### **3. Verbetering (verfraaiing) van het tempo**

Het tempo wordt verfraaid en verbeterd. De meest perfecte staat van coupling (*een situatie die net tegen non-dualiteit, tegen de ‘helemaal verbondenheid’ aanzit*) ontstaat wanneer er sprake is van ‘exact passende verschillen’. Wanneer twee of meer systemen exact hetzelfde worden, is er geen wrijving meer, maar sprake van harmonie, van non-dualiteit. Verschillen zijn de oorzaak van coupling en de basis

---

<sup>10</sup> McWhinney, *Grammars of Engagement*, 2003.

<sup>11</sup> McWhinney, 2003, chapter 8, p.4

voor vruchtbare samenwerking, iets dat in andere managementliteratuur, zij het vanuit andere redenering, wordt gestaafd<sup>12</sup>.

#### 4. Berichten bevatten features (kenmerken, trekjes)

De uitgewisselde berichten bevatten kenmerken die de ander in staat stelt om te anticiperen, net als we de volgende stap van een dans kennen. Het anticiperen verloopt volgens McWhinney door middel van redundancy, attribution & chaining of ideas. Dat laat ik nu even buiten beschouwing.

Blijkbaar leidt niet alle beweging, alle handeling tot een staat van verbinding.

McWhinney onderscheidt de volgende soorten fasevergrendeling:

- Te klein: onrust, verstoring.
- Te groot: overbelasting.
- Precies goed: coupling
- En daarna: non-dualiteit.

Jim Katzenstein, een goede vriend van Will haalt in zijn dissertatie een fragment van een conversatie met McWhinney aan, waaruit de toepassing van dit concept blijkt:

“(...) Coupled systems become a unified system, a whole inclusive of subsystems that is more capable of responding to complex rhythms and unexpected violations than were the opponent parts. The solodancer joins another to form a coupled pair: the pair finds three or more to form the square for a quadrille and then joints the assembly to parade the hall. So atoms become molecules, and molecules become proteins, and proteins perform a million dances on the way to become living systems and differentiate them to become animals. Such construction is called structural coupling”<sup>13</sup>.

Hieronder een kort fragment uit een gesprek dat ik had met Will.

M: in your last chapter it becomes clear what the difference is between communication in a dualistic way and in a coupled way. When I read the chapter, you explain that by using bundling, redundancy, chaining, those are the concepts of how you can stimulate the coupling.

W: right, beautiful. To be with the other person. Whether that's an abstract audience, or when you're talking to someone.

M: when I apply these ideas in a real situation, my idea is that coupling cannot be forced. You can study the phenomenon..my question is, can you use them to stimulate coupling?

W: of course the answer is no and yes. No, I don't think anybody can pick up the book, read it and just do it. Partly because, to think about *how you are going to bundle, that takes you of, of what you are trying to do*. Breaks the

---

<sup>12</sup> Vgl. van Dongen met "Een Kwestie van Verschil", over management van verschillen.

<sup>13</sup> fragment Will McWhinney in: Katzenstein, J. (2000). Developing an innovative international consulting model within a private health care system in Tanzania, UMI, Ann Arbor, USA.

conversation and the flow. I think more importantly is the coming awareness, for example. (...) To make sure that we gradually are going to talk back and forward. So, you come to incorporate the way you bundle. It may differ per person. When I speak of a drug I need to be cautious with what I say, is it a prescription drug or not. Suppose the person in front of me is against artificial drugs, I might offend him or her. So, it's the sensotyping to the fact that bundling is necessary. It's the sensotyping to how much redundancy do I need? (...) So it's a matter of recognizing.

M: but then the premise is that I am the one who's working on finding a relationship with the other

W: yes

M: and what happens when I am not the one, I'm watching...suppose there is another person who I am watching and I'd like you to establish a relationship....

W: I have a bad answer. Once people start a conversation, in some sense, you cannot intervene, because you put the people down. Then you can get: You're not listening, or: she is saying something different. You have to *train* them first. Now, most of the time people do that by having a non-directive conversation first. You simply have a kind of a float back and forward about things that do not matter..."oh, I can listen to you, even though you talk a different language than I".

Volgens McWhinney kunnen we het creëren van een “verbinding” wel stimuleren, maar niet op hetzelfde moment (je kunt er niet tegelijk aan denken, en handelen). *We moeten het ‘incorporeren’, herkennen, waarnemen. Hoe stimuleren we dan het vermogen om “te herkennen”? Hoe stimuleren we het waarnemen van het concept, opdat we er iets mee kunnen?*

Dus dan kom ik van het concept “verbinden” tot het concept “herkennen, waarnemen, bewust worden van het proces van verbinden”.

Voor een volgende keer.

Merel Visse, 2005