

Onmacht: een verkenning

Jaap van 'T HEK en Leike VAN OSS

INLEIDING In een themanummer over macht hoort tevens een artikel over onmacht, al is het maar omdat we ook bij onmacht vaak een beetje wegstijgen. We leven in een wereld van tegenstellingen en tegenstrijdigheden op alle niveaus van de samenleving; een wereld die gevoelens van onmacht kan oproepen. Sommigen spreken over de VUCA-world, waarin volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit toenemen en elkaar versterken.¹ In een VUCA-wereld is het bijna onmogelijk om het overzicht te krijgen en tegenstrijdigheden en tegenstellingen weg te organiseren.

Organisatie - en veranderkundig zoeken we naar antwoorden waarmee we die 'nieuwe' eigenschappen van onze wereld het hoofd

kunnen bieden. We ontdekken mooie oplossingen die realistisch aansluiten bij de complexe werkelijkheid en die recht doen aan de mensen binnen het systeem die dat voor elkaar moeten krijgen. We organiseren Rijnlants, gaan terug naar de bedoeling en we bouwen 'tribes', zoeken naar vormen van zelforganisatie en zelfsturing die mensen de regelruimte geven die nodig is om onzekerheid en variëteit aan te kunnen, zoeken naar vormen van participatie en interorganisatoneel werken die ons in staat stellen om betrokkenheid breder dan binnen de eigen grenzen voor elkaar te krijgen.

J. van 't Hek MCM en drs. L. van Oss werken als organisatieadviseur en interimmanager samen binnen Organisatievragen te Utrecht en Maarssen. E-mail: jaap@organisatievragen.nl.

¹ zie bit.ly/tvb03-vuca.

Het zijn pogingen om ongemak en onmacht in onzekere tijden te verminderen. Maar in hoeverre lukt dat? Wij zien veel onmacht om ons heen. In dit artikel proberen we dat te begrijpen. We maken zichtbaar hoe impliciete oude waarden botsen met nieuwe en hoe dat kan leiden tot onmacht. Daarnaast verkennen we voorzichtig wat dit betekent voor organiseren en veranderen.

WAAROM IS ONMACHT EEN ACTUEEL VERSCHIJNSEL? Onmacht is een verschijnsel waarmee iedereen ervaring heeft. Waarom is het dan in deze tijd actueel? Volgens ons heeft dat te maken met dat we in een tijd leven waarin we de (wrange) vruchten plukken van een aantal ongrijpbare vanzelfsprekendheden die zich slecht laten koppelen aan bestaande en nieuwe organisatie- en werkvormen.

Zich verhullend neoliberalisme

Het neoliberale gedachtegoed heeft zich in de afgelopen decennia stevig geworteld in de westerse samenleving. De neoliberale ideologie is geworteld in een geloof in de superieure werking van de markt, als oplossing voor tal van organiseervragen. De tucht van de markt leidt volgens dit denken tot doelgerichtheid, efficiency en vernietiging van het overbodige. De markt brengt het beste in individuen naar boven: het belooft degenen die ondernemend, energiek en slim zijn. Daar profiteren we vervolgens allemaal van. Over de verliezers wordt eigenlijk niet gesproken; die moeten vooral beter hun best doen.

Op grote schaal is vanuit die filosofie de afgelopen jaren gekozen voor privatisering van niet minder dan 186 overheidsdiensten (Heijne, 2018). Veel sturing werd verplaatst van overheid naar marktpartijen, er werd zo-

veel mogelijk gedereguleerd. Met als gevolg dat er op termijn een grotere controledwang is ontstaan, doordat de overheid als verantwoordelijk eigenaar zich de risico's die ontstonden niet kon veroorloven.

Het ingewikkelde van het neoliberalisme is dat het zich als ideologie onherkenbaar maakt. De verkondigers ervan presenteren het als een vanzelfsprekende werkelijkheid, met de wetmatigheid van natuurwetten. Juist doordat de neoliberale boodschappers de ideologische kant ervan ontkennen, is het moeilijk er vat op te krijgen. Het is een politieke agenda die zich depolitiserend presenteert, met teksten als: 'There is no alternative', of: 'No nonsense.'

Organisaties zijn nu jarenlang ingericht naar deze principes, waarvan we er een aantal zo vanzelfsprekend zijn gaan vinden, dat we ons er niet eens meer bewust van zijn. Binnen organisaties verschuift de besturing van hiërarchie naar horizontale transacties en zien we marktachtige transacties tussen partijen in fenomenen als 'shared service centers', opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties en een 'up or out'-loopbaanbeleid.

Een van ons kwam onlangs een toespraak van een oud-directeur van een adviesbureau tegen uit begin jaren negentig. Daarin fulmineerde hij tegen de trend om niet langer uit te gaan van 'lifelong employment', hij vond dat slecht werkgeverschap. Als een medewerker eenmaal in dienst was, dan had je de plicht om hem in dienst te houden. Dit was ooit de norm, maar tegenwoordig vinden we het vanzelfsprekend dat er gestuurd wordt op doorstroming.

Individualisering en psychologisering

De marktideologie gaat uit van rationele, zelfbewuste consumenten die aanbieders scherp houden in een concurrerend veld. Het neoli-

berale geloof gaat uit van vrijheidslievende competente individuen die het eigen geluk nastreven en de verantwoordelijkheid voor hun keuzes kunnen overzien en dragen. Hoe meer keuzes, des te meer vrijheid en des te meer geluk. Dit geloof in de kracht van de individuele mens versterkt de individualisering die voor een deel al op gang kwam door de ontvoogdende en emanciperende bewegingen in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw. Zij leidde tot afbouw van collectieve (deels verzuilde) instituties, zoals vakbonden, kerken en grootfamilies. De mens werd en wordt steeds meer een op zichzelf teruggeworpen individu, een rationele consument die verantwoordelijk is voor eigen keuzes en geluk in een steeds complexere wereld. Zelfs de participatiesamenleving is afhankelijk van burgers die hun (individuele) verantwoordelijkheid voor een stukje van de maatschappij nemen - alsof een maatschappij een optelsom van individuen is. Een gevolg van die individualisering is een sterke mate van psychologisering. Immers, als de maatschappij niet bestaat - zoals Margaret Thatcher het verwoordde: 'There is no such thing as society' - dan moet je het hebben van het individu. Als het individu met al zijn waarden en kwaliteiten alles kan bereiken wat het wil, dan is het belangrijk daarop maximaal in te zetten. De volhardende wil is de motor van succes. De autonome en psychologische mens is ook in organisaties het belangrijkste veranderverhikel dat we hebben. Het individu is daarom dikwijls het object van alle inspanning om verandering te realiseren.

Populariserend postmodernisme

Het postmodernisme is in de basis een veelkleurig geheel aan filosofische stromingen die ervan uitgaan dat alle menselijke kennis

beperkt en cultureel bepaald is. Er bestaat geen metastandpunt dat zonder filter toegang tot de zuivere waarheid biedt; er is geen objectieve waarheid en werkelijkheid. De wereld is gefragmenteerd door hoe we haar waarnemen.

Samenhangende, 'grote' verhalen werden door de postmodernen zorgvuldig lekgeprikt en gedeconstrueerd, ze bleken als de kleren van de keizer. In reactie op het modernisme dat uitging van vaste zekerheden, wetmatigheden en waarheden, hielp het postmodernisme ons emanciperen, gaf het stem aan minderheden, onthulde het de macht en brak het instituties open. Het gaf ruimte aan de ervaring, het subjectieve en het perspectief van het individu. Het hielp ons in organisaties te zien hoe variëteit en verschil kunnen bijdragen aan vernieuwing en verandering. Tinneke Beeckman (2015) beschrijft hoe het postmodernisme gaandeweg van een stroming van abstracte intellectuele precisie van de kenniselite is doorgesijpeld naar de hele samenleving en daar heeft geleid tot een slordig gelegitimeerde subjectivering van ongeveer alles. Op het moment dat alles een mening of een standpunt is, ontbreekt de 'common ground' van feiten, waarop je kunt staan als je van mening verschilt. Dan schuift alles en slaat machteloosheid toe. President Trump laat bijvoorbeeld genadeloos zien wat er gebeurt als feiten worden geduid als meningen of als 'fake' (en vice versa).

Ook organisatie - en veranderkundigen zijn beïnvloed door het postmoderne en sociaal-constructivistische gedachtengoed. De betekenisgevende mens als belangrijk vehikel voor verandering is vanzelfsprekend geworden. Maar zou het kunnen dat er ook in deze vakgebieden een te ver doorgeschoten subjectivering is gegroeid? Zijn ook wijzelf wat te gemakkelijk gevoelens als feiten gaan

zien en zijn we de schijn gaan verwarren met de realiteit?

EFFECT OP ORGANISATIES EN ORGANISEREN

Organiseren in deze tijd verschuift van werken in een organisatie, naar werken in, tussen en met organisaties. Ketens, netwerken, consortia en samenwerkingsverbanden zonder duidelijke juridische structuur zijn er voorbeelden van. In deze constructies zijn de regelsystemen vaak ambigue; centrale sturing en een eenduidige structuur ontbreken. Een knopen doorhakende instantie is vaak afwezig. Organisaties worden meer fluïde, meer organisch ingericht en onoverzichtelijker. Rijnlands sturen en organiseren helpt ons om te verbinden met meerdere stakeholders, in plaats van alleen met shareholders. Hiërarchie en structuur verdwijnen of verstoppert zich achter vage taal.

In deze manier van organiseren wordt meer en meer een beroep gedaan op het vermogen van mensen om zaken relationeel te regelen. We doen een groter beroep op het autonome individu en het (inter)subjectieve vermogen van mensen om er met elkaar uit te komen. We zoeken dus naar nieuwe vormen van organiseren en stellen oude manieren van organiseren ter discussie. Maar het lijkt of we (een deel van) de impliciete, in het voorgaande beschreven, normenkaders als vanzelfsprekende basis in stand laten, en dat leidt tot frictie.

DRIE NIVEAUS VAN ONMACHT

De 'Grote Van Dale' omschrijft onmacht als *a*) onvermogen, machteloosheid, *b*) impotentie, en *c*) bewusteloosheid, flauwte. Onmachtig zijn is volgens het woordenboek *a*) geen macht hebbende tot iets, ergens niet toe in staat zijn, *b*) impotent, en *c*) machteloos. Voor de verschijnselen die wij zien, zijn dat echter

te eenvoudige en psychologiserende definities. Was het maar alleen een individueel gevoel, dan konden we ook individueel naar oplossingen zoeken. Maar als een individu zich machteloos voelt over iets, is het vaak onmachtig in een specifieke situatie of relatie.

Onmacht is soms groter dan de som van zich onmachtig voelende individuen. Als je voorbeelden van onmacht analyseert, dan zijn er drie lagen aan de orde die - soms afzonderlijk, soms met elkaar - onmacht oproepen. Er is de individueel gevoelde onmacht, onmacht als kenmerk van relaties en onmacht die wordt opgeroepen door de context waarin we ons bevinden. Ze hangen samen en grijpen in elkaar. Wij definiëren onmacht daarom als een samenhangend geheel van gevoelens van individuen, als kenmerken van de relaties tussen hen, en als kenmerk van het systeem waar ze onderdeel van zijn.

Individueel gevoelde onmacht

Onmacht wordt vooral zichtbaar in de emoties en gevoelens van een individu. Als je macht definieert als de 'production of intended effects' (Russell, 1938), dan is onmacht het onvermogen om datgene te bewerkstelligen wat je wilt. Individueel gevoelde onmacht bestaat uit gevoelens en emoties in relatie tot eigen ambities en wensen, het is een psychologisch fenomeen. Omgaan met individueel gevoelde onmacht vraagt om goede 'coping' ofwel 'cognitieve en gedragsmatige inspanningen om interne en/of externe eisen en de conflicten daartussen te overwinnen, te verminderen of te tolereren', aldus Wikipedia. Het reguleren van individueel gevoelde onmacht door een coping-strategie helpt ons om te gaan met een verschijnsel dat groter is dan onszelf. Veel van onze inspanningen om onmacht te redu-

ceren, zijn die persoonlijke, individuele strategieën. Maar daarmee is onmacht evenwel niet de wereld uit.

Relationele onmacht

Waar individuele onmacht 'tussen de oren' zit, gaat het bij relationele onmacht om iets dat tussen de neuzen zit. Het is daarmee groter dan de optelsom van individueel gevoelde onmacht. Het is een vorm van machteloosheid die zich bevindt in de relatie tussen mensen. Mensen zijn gevangen geraakt in een herhalend, zichzelf versterkend en meestal onbewust patroon, waarbij het gedrag van de een, gedrag van de ander oproept. Daarmee zijn ze gedwongen tot het herhalen van een onvruchtbaar relationeel patroon.

Het lastige van zulke patronen is dat we niet meer zien dat ze relationeel zijn. We zien vooral die onmogelijke ander, die zo ingewikkeld, ongrijpbaar en onveranderbaar is. De gevoelde onmacht lijkt daarmee individueel. Maar onder die individueel geworden onmacht ligt een moeilijk hanteerbare, relationele oorzaak.

Met dit soort onmacht kun je individueel proberen om te gaan, maar je kunt haar niet alleen oplossen. Onmacht vraagt om relationele oplossingen, zoals relatietherapeuten ook meestal het koppel in therapie nemen als er een relatievraagstuk speelt.

Onmacht als kenmerk van het grotere systeem

Individen en hun relaties bevinden zich in een grotere context, waar de spelregels, collectieve waarden en gewoonten verankerd en gehandhaafd worden. Het is dit niveau waar we zekerheid aan kunnen ontleen, omdat het ons vertrouwd is en omdat we weten hoe het er werkt. Het is ook dit niveau

dat ons confronteert met de impliciete opvattingen die besloten liggen in de vanzelfsprekende neoliberale, postmoderne, sterk individualiserende maatschappij waarin we leven. We worden geacht te voldoen aan die waarden en de daaraan verbonden normen - ook in organisaties.

Onmacht laat zich niet alleen oplossen op het niveau waar het zich voordoet. De drie niveaus grijpen op elkaar in, beïnvloeden elkaar en komen uit elkaar voort. Individueel gevoelde onmacht wordt vaak medebepaald door relationele en contextuele patronen. Relationele onmacht is een functie tussen mensen en wordt gekenmerkt door de context waarin die patronen zich afspelen. Het wegnemen van (gevoelens van) onmacht vraagt interventies op meerdere niveaus.

Bij organisatieverandering fungeren het individuele en relationele niveau meestal als ingang voor interventies, vanuit de (impliciete) aanname dat als mensen met elkaar betekenis geven aan de verandering, en hun kwaliteiten en motivatie daarvoor inzetten, ze al bouwend het systeemniveau aanpassen. Individuele en relationele verschijnselen worden echter medebepaald op het contextuele niveau. Zolang we daar geen aandacht aan besteden, zullen interventies op individueel en relationeel niveau eerder botsen met het contextuele niveau, dan dat ze daar voor verandering gaan zorgen.

BOTSING TUSSEN LAGEN We illustreren deze botsing aan de hand van drie verschijnselen: het verdwijnen van een common ground, gezag en vertrouwen.

Verdwijnen van een common ground

Common ground is wat je samen deelt. We bouwen onze common ground doordat we taal en impliciete en expliciete normen over

hoe we met elkaar omgaan delen, evenals gemeenschappelijke behoeften en bijvoorbeeld wetgeving. Het is dit gemeenschappelijke dat het mogelijk maakt je tot elkaar te verhouden. Waar common ground ontbreekt, wordt het glibberig.

Common ground is een belangrijke basis voor gezamenlijkheid op systeemniveau. Het is de basis waarmee je op relationeel niveau van elkaar kunt verschillen, omdat je weet wat je op contextueel niveau bindt. Het zorgt ervoor dat we met verschillen kunnen omgaan, omdat we weten dat we in die common ground overeenkomsten vinden. Je kunt bijvoorbeeld een ingewikkelde overeenkomst sluiten (op relationeel niveau), omdat je weet dat nakoming ervan eventueel via de rechter (op contextueel niveau) kan worden afgedwongen. Zonder common ground is er geen enkele reden elkaar niet volledig te negeren of de kop in te slaan. Het ontbreken van common ground leidt tot onvermogen om elkaar in een groter collectief te berekenen, we staan er dan allemaal alleen voor.

Onze postmoderne samenleving zet de mogelijkheid om met elkaar een common ground te vinden onder druk. Als elke mening een feit is, dan is de bijdrage van een aantal instituties die een functie hebben in het bevestigen en bestendigen van common ground niet méér waard dan wat de buurvrouw ervan vindt. De wetenschap bijvoorbeeld vervult een belangrijke rol bij het onderzoeken en beschrijven van de werkelijkheid. Maar in het postmoderne debat is wetenschappelijke kennis verworden tot 'ook maar een mening'. Ook gerechtelijke uitspraken worden steeds vaker ter discussie gesteld en de kwaliteitspers heeft het lastig. Wat waar is, komt voort uit het debat tussen ongelijksoortige meningen.

Klassieke organisaties onttrekken zich voor

een deel aan deze postmoderniserende trend. Het management bepaalt de koers en heeft een instrumentarium om daarop te kunnen sturen. Wat 'waar' is, staat daarbij niet zozeer ter discussie, omdat de hiërarchie in organisaties de waarheid in grotere mate in pacht heeft, dan dat instanties in de maatschappij dit hebben. Macht en gezag zijn duidelijk toebedeeld in de klassieke organisatie.

Maar naarmate we in organisaties meer kiezen voor concepten als zelfsturing, we vaker arrangementen zien waarin organisatie in allianties gezamenlijke doelen nastreven, en de macht in organisaties meer ambigu wordt, neemt de strijd om de macht toe. En waar dat gebeurt, groeien ook ambiguïteit en onmacht.

Slinkend vertrouwen

Wij horen vaak bij een opdracht: 'Als we elkaar nou maar eerst vertrouwen', of: 'Het gaat om vertrouwen, dan komt de verandering wel op gang.' Vertrouwen is in relatie tot onmacht een ingewikkeld fenomeen, al is het maar omdat 'vertrouwen' op de agenda zetten, tegelijk wantrouwen lijkt te agenderen. Vertrouwen is sociaal wenselijk en wordt daarom vaker uitgesproken dan dat het er daadwerkelijk is.

Ook vertrouwen kent drie niveaus. Op individueel niveau gaat het om zelfvertrouwen, het vertrouwen dat je hebt in eigen inschattingen, vaardigheden en handelingsrepertoire. Bij relationeel vertrouwen gaat het om wat Engelstalige auteurs 'trust' noemen: de inschatting die mensen maken of ze een risico lopen dat ze geschaad worden, als ze afhankelijk zijn van anderen. Als dat afhankelijkheidsrisico als laag wordt gepercipieerd, is er sprake van trust, van vertrouwen 'in'. Op contextueel niveau heet vertrouwen

'confidence' ofwel de mate waarin de omgeving voorspelbaar en vertrouwd is. Het is vertrouwen 'op'.

Gebrek aan vertrouwen dat voortkomt uit een gebrek aan zelfvertrouwen van individuen, is een ander vraagstuk dan een gebrek aan trust of confidence. Veel nieuwe organisatievormen zijn vooral verankerd in trust, het vertrouwen van mensen in elkaar. Maar het type vertrouwen dat in al die bewegingen in die VUCA-wereld stukgaat, is confidence. Wat is immers betrouwbaar, vanzelfsprekend of voorspelbaar, in een wereld waarin je de nieuwe spelregels nog niet kent en van de oude niet meer weet of je ze mag of kunt gebruiken? Over welke waarheid en normen bestaat er nog overeenstemming?

Macht of gezag?

Paul Verhaeghe (2017) beschrijft in zijn boek *Autoriteit* wat er volgens hem verloren is gegaan in de maatschappelijke bewegingen die we in het voorgaande schetsen. Volgens hem gaat dat om autoriteit. In navolging van Hannah Arendt maakt hij onderscheid tussen macht en autoriteit. Macht is volgens Arendt uitgesteld geweld in een relatie tussen twee entiteiten. Autoriteit is de relatie tussen drie entiteiten: 'Een eerste persoon onderwerpt zich op vrijwillige basis aan een tweede, op grond van een door hen gezamenlijk erkende derde.' Deze derde is geen persoon, maar een set van waarden en normen die we collectief erkennen, een autoriteitsstructuur die voor iedereen betekenisvol is. Het is een vorm van common ground waarbij gezagsdragers de autoriteit krijgen die hen toekomt, zonder dat die steeds ter discussie staat.

In deze egalitaire tijd, waarin we management(lagen) nogal eens overbodig vinden en waar ieders aanspraak op gezag steeds ter

discussie gesteld mag worden, is onmacht ook een functie van dit gezagsvacuüm. We verwijderen niet alleen een laag uit de organisatie, er verdwijnt ook gezag dat normen stelt en macht reguleert. Als we dat niet (op een andere manier) beleggen, blijft de nieuwe context als los zand waarop je niet kunt vertrouwen, een context waarbinnen je niet weet wie de norm mag stellen.

'Trickling down'

Als we het hoofd willen bieden aan de VUCA-wereld en op zoek gaan naar nieuwe manieren van organiseren, dan kunnen we op individueel en relationeel niveau mooie, nieuwe oplossingen vinden, zonder dat die zijn ingebed op contextueel niveau. Daar knettert en schuurt het, omdat daar de botsing ontstaat met ingebedde standpunten, opvattingen en posities.

Institutioneel ontstane onmachtverschijnselen zijn het minst makkelijk te adresseren. Wie moet je immers de schuld geven van de (vaak abstracte) mechanismen die we collectief en onbewust organiseren?

De spanning die uit die contextuele onmacht voortkomt, zoekt zich een weg naar het niveau van relaties en het individu; de spanning druppelt langzaam naar beneden. Je kunt natuurlijk dit soort vraagstukken oplossen via het relationele of individuele niveau, maar niet zonder dat je ook het institutionele vraagstuk adresseert. Anders heb je onmacht niet opgelost maar verplaatst. Met verplaatsen is op zich niets mis, maar we moeten niet de illusie hebben dat het dan ook echt opgelost is.

Neem de discussie over Piet, het hulpje van Sinterklaas. We hebben hier te maken met een maatschappelijk vraagstuk, voortkomend uit onze geschiedenis, dat vraagt om heel concrete oplossingen op de basisschool

waar je kind leerling is. De discussie sleept zich maatschappelijk gezien al een tijdje voort, maar daar heb je net voor 5 december als school helemaal niets aan. Dus probeer je het daar relationeel op te lossen, door als groep een besluit te nemen over hoe er dan mee om te gaan. Helaas kan ook dat al snel leiden tot vruchteloze debatten tussen ouders onderling en met de schoolleiding. Debatten waarin argumenten, emoties, overtuigingen en slimme tactieken kunnen leiden tot patstellingen die verhinderen dat zowel collectief, relationeel als individueel gevoel de onmacht over het vraagstuk bevredigend opgelost kan worden.

In dit voorbeeld zullen veel van de betrokkenen zich realiseren dat de eigen onmacht maatschappelijke wortels heeft. Maar hoe zit het met de onmacht van een werkloze die ooit een vak koos dat nu is weggeautomatiseerd? Zij krijgt te horen dat ze eerder had moeten denken om haar 'employability'. Niet ondenkbaar is dat zij dit ook zichzelf verwijt. Of de gedecentraliseerde wijkteams die hun 'stinkende best' doen om in de wijk personsgericht te werken, maar steeds botsen met het inkoopbeleid van de gemeente en het verantwoord door middel van uren schrijven? In de wijk los je het samen wel op (relationeel), maar op systeemniveau bots je al organiserend met impliciete normen uit een oude wereld.

ONMACHT EN ORGANISATIES Onze zorg is dat we - als we proberen organisaties effectiever en leuker te maken en meer te laten aansluiten bij de eisen van de VUCA-wereld - door onbegrepen mechanismen onmacht eerder verplaatsen dan oplossen. Op contextueel niveau ontstaat dan frictie tussen oude vanzelfsprekendheden en nieuwe idealen. Dit trickling down-effect zorgt er vervolgens

voor dat onmacht steeds wordt geattribueerd aan een lager niveau.

Als dit aan de hand is, zijn we geen inclusieve nieuwe vormen van organiseren aan het bouwen, waarbij mensen verantwoordelijkheid nemen voor en bijdragen aan het collectief. We zijn juist common ground aan het afbreken, waardoor het individu binnen een onveilige omgeving (met kleine groepen anderen) een eigen weg moet zien te vinden en aan de eigen veiligheid moet bouwen. De mens wordt op zichzelf teruggeworpen en medewerkers moeten het al regelend oplossen. Met als gevolg dat er veel tijd besteed wordt aan hoe je het werk organiseert, in plaats van dat je echt aan werken toekomt. Wat hebben we nodig om die nieuwe organisatievormen ook op systeemniveau meer stevigheid te geven? Wij denken dat het bewust veranderen van het collectieve niveau een cruciaal aandachtspunt vormt. In organisaties die gefragmenteerd zijn geraakt door sturing op efficiency en control, is de common ground die nodig is om vanuit individuele verschillen te kunnen bouwen aan gezamenlijkheid, vaak sterk geërodeerd. In organisaties waar managementsturing is afgebouwd en vervangen door vormen van zelfsturing betekent deze verandertendens dat er ofwel nog meer individuele keuzes gemaakt worden, ofwel er grote groepsdynamische druk op teams wordt gelegd om moeilijke besluiten te nemen.


In de komende jaren zal het een belangrijke rol voor organisatieprofessionals worden, om niet alleen te helpen bij het vinden van nieuwe vormen van organiseren, maar juist ook bij het organiseren van een nieuwe bijbehorende common ground. Deze dient te leiden tot vertrouwen (confidence) en de basis vormen voor relationele trust.

Duidelijkheid over de spelregels en de meta-

regels voor de nieuwe vorm van organiseren zijn hierbij een must. Spelregels helpen interactie te stroomlijnen en vormen een belangrijke basis voor common ground. Ze geven duidelijkheid over wie we zijn, hoe we ons verhouden tot anderen en wat te doen in een specifieke context. Voor een nieuwe common ground hebben we ook metaregels nodig ofwel regels waarmee we het over de geldende regels kunnen hebben. Zonder metaregels ben je als individu overgeleverd aan het interactiepatroon, zonder daar iets aan te kunnen doen.

De samenwerking bijvoorbeeld die lokaal in zelforganiserende teams ontstaat, heeft baat bij het expliciteren en vastleggen van de spelregels die in de samenwerking ontstaan. Het maakt dat niet iedereen steeds opnieuw iedere spelregel ter discussie kan stellen. Wat er in zo'n team dan wel nodig is, is de metaregel over hoe die spelregels bespreekbaar te houden. Anders worden spelregels inert.

Metaregels vormen de basis voor een nieuwe autoriteitsstructuur: de structuur waarmee we ons wat aantrekken van hoe we georganiseerd zijn. Een structuur ook die rollen (en mensen) in een organisatie legitimeert om gezag uit te oefenen, op een manier die helpt om common ground te bestendigen en met verschillen om te gaan.

Met Verhaeghe pleiten we niet voor een terugveren naar de oude autoriteitsstructuur, maar voor het zoeken naar een nieuwe die meer en beter aansluit bij de nieuwe vormen van organiseren. Een nieuwe common ground, met een nieuwe gezagsstructuur, duidelijke gezagsrollen en voldoende voorstelbaarheid om confidence en trust terug te brengen in organisaties, waar ze nu voor een deel teloor zijn gegaan. 

LITERATUUR

- Beeckman, T. (2015). *Macht en onmacht. Een verkenning van de hedendaagse aanslag op de verlichting*. Antwerpen: De Bezige Bij.
- Devisch, I. (2017). *Het empathisch teveel. Op naar een werkbare onverschilligheid*. Antwerpen: De Bezige Bij.
- Heijne, S. (2018). *Er zijn nog 17 miljoen wachtenden voor u. Dertig jaar marktwerking in Nederland*. Amsterdam: De Correspondent.
- Luhmann, N. (2017). *Trust and power*. Cambridge: Polity Press.
- Mulder, M. (1977). *Omgaan met macht, ons gedrag met elkaar en tegen elkaar*. Amsterdam: Elsevier.
- Russel, B. (1975). *Power: a new social analysis*. Londen: Unwin.
- Verhaeghe, P. (2013). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verhaeghe, P. (2017). *Autoriteit*. Antwerpen: De Bezige Bij.