

## Hoe anders

Sioo, interuniversitair centrum voor leertrajecten rond organisatie- en veranderkunde, levert in elke M&C Quarterly een inhoudelijke bijdrage. Dit keer Sioo-docenten Leike van Oss en Jaap van 't Hek over onmacht bij organiseren en veranderen.



## ONMAGT: MEER DAN MACHTELOOSHEID

Een special over macht verdient een artikel dat gewijd is aan onmacht. Meestal wordt onmacht genoemd in het kielzog van macht, als een soort bijverschijnsel, zonder zelf veel aandacht te krijgen. Alsof het gaat over het ontbreken van macht. Maar onmacht is meer dan het ontbreken van macht. Vraag dat maar aan de machtige CEO die zich onmachtig voelt in het bevorderen van initiatief van anderen. Of aan de onmachtige medewerker die dacht als middenmanager verschil te gaan maken en ontdekt dat er aan sommige van de onderwerpen waar hij verandering in wilde brengen helemaal niet zoveel te doen valt. Of aan de adviseur die haar opdracht niet goed kan uitvoeren omdat ze botst met een taaie machtscultuur. Onmacht is niet de on-vorm van macht en macht lost onmacht niet zomaar op. Voor ons reden om onmacht als zelfstandig verschijnsel onder de loep te nemen.

## Onmacht: wat is het?

**D**e *Dikke Van Dale* omschrijft onmacht als a) onvermogen, machteloosheid, b) impotentie, en c) bewusteloosheid, flauwte.

Deze definitie richt zich vooral op de gevoelens van het individu; op zijn persoonlijke gevoel er niet in te slagen wat hij wil realiseren. Maar als je voorbeelden van onmacht goed analyseert, dan bestaat individueel gevoelde machteloosheid vaak in relatie tot iets of iemand, of het bestaat in een specifieke onmachtig makende context. Onmacht heeft naast individuele, ook altijd relationele en systemische aspecten in zich. Waar individuele onmacht 'tussen de oren' zit, gaat het bij relationele onmacht om iets dat tussen de neuzen zit. Relationele onmacht is groter dan de optelsom van individueel gevoelde onmacht. Het bevindt zich in de relatie tussen mensen en ontstaat als mensen gevangen raken in een zich herhalend, meestal onbewust en zichzelf versterkend patroon, waarbij het gedrag van de een gedrag van de ander oproept en omgekeerd. Escalerende conflicten zijn hier een voorbeeld van. Onmacht kan ook gelegen zijn in de grotere context, het systeem waar we onderdeel van zijn en waar de spelregels, collectieve waarden en gewoonten verankerd en gehandhaafd worden. Als dat collectieve belemmerend werkt of niet meer betrouwbaar is, zonder dat je het kunt veranderen, dan zorgt ook dat voor onmacht. Denk bijvoorbeeld aan de volledig uit de bocht vliegende Brexit-perikelen of hoe ingewikkeld het is om vat te krijgen op de opwarming van de aarde. Die vervlechting tussen individuele, relationele en systemische aspecten maakt onmacht een complex verschijnsel, ook in organisaties.

### Onmacht en organisatieverandering

Organisatie- en veranderkundig resoneren we mee met maatschappelijke veranderingen. Organiseren in deze tijd verschuift van werken in een organisatie, naar werken in, tussen en met organisaties. Organisaties, worden meer fluïde, lokaal variabel, meer organisch

ingericht en onoverzichtelijker. Hiërarchie en formele structuur verliezen belang. Verticale sturing maakt plaats voor horizontale transacties en decentrale sturing. Zie bijvoorbeeld hoe zorgtaken terechtkomen in een diffuus veld van gemeenten, professionals, instellingen, mantelzorgers en de cliënten/burgers. Daarbij doen we een beroep op het vermogen van mensen om zaken relationeel te regelen. En doen we een groter beroep op het krachtige autonome individu en het (inter) subjectieve vermogen van mensen om er met elkaar uit te komen.

Deze verandertrend gaat om fundamenteel ander organisatiegedrag dan we gewend zijn en grijpt stevig in bestaande cultuur en handelingspatronen in. Veranderaars richten zich in dit type verandering vaak op het zelfsturende individu dat met persoonlijk leiderschap betekenis geeft aan hetgeen zich voordoet. Dus gaan mensen op cursus mindfulness, krijgen een coach, leren agile te werken, worden uitgenodigd buiten de hokjes te kleuren of hun passie te volgen. De betekeniscreërende mens als belangrijk vehikel voor verandering is vanzelfsprekend geworden. We veranderen de hokjes, stroomschema's en woorden en gaan ervanuit dat individuen en groepen op basis daarvan de systeemverandering invulling geven. Dat zij die complexe systeempuzzels naar eigen handelen vertalen. Complexe *systeempuzzels* zijn wat ze zijn: *systeempuzzels*. Het systeem is groter dan de som der delen, groter vaak dan de delen kunnen oplossen. Juist in dit type verandering is het risico op gevoelens van onmacht groot, omdat we de focus leggen op verandering op relationeel en individueel niveau, terwijl de frictie plaatsvindt op systeemniveau.

### Frictie op systeemniveau

Weick en Westley (1996, p. 440; in Ruijters) stellen dat je voor organiseren complexiteit moet verkleinen en ambiguïteit moet reduceren, terwijl je voor leren en veranderen juist complexiteit en ambiguïteit moet vergroten.



Door ons vermogen betekenis te creëren, bouwen we overzichtelijke, betrouwbare en robuuste organisaties, waarin we ons werk goed kunnen doen. Met zo min mogelijk dubbelzinnigheden en zo begrijpelijk mogelijk. Zo ontstaan werkplaatsen waarin iedereen moeiteloos de weg weet en is in de onderlinge communicatie vaak een half woord genoeg. Het is een sociaal weefsel dat een bedding vormt waarin onmacht vermeden kan worden. In verandering daarentegen is er juist ontregeling en verstoring van bestaande betekenissen nodig om nieuwe betekenissen te kunnen creëren en werk anders te kunnen doen. Dus ontregelen we bestaande werkwijzen en betekenissen; we willen immers verandering. We ontregelen meestal niet alleen de werkplaats, maar ook de functie van de werkplaats in het grotere geheel. Dan is het plaatsen van stippen op de horizon onvoldoende voor het robuuste sociale weefsel om zich op aan te passen. Zo ontstaat frictie tussen het robuuste bestaande, dat onmacht en onzekerheid verkleint, en het onzeker-makende, onuitgewerkte en onduidelijke nieuwe. Het

oude spinnenweb is krachtadig verwijderd, maar hoe hang je zo iets terug? Als we er bij verandering van uitgaan dat die frictie wordt opgelost door betekenisproducerende individuen, dragen we bij aan onmacht. Er is veranderkundig juist specifieke aandacht voor dat systeemniveau nodig om te voorkomen dat er (te veel) onmacht ontstaat.

#### **Veranderkundige aandacht voor frictie op systeemniveau**

##### *Vertrouwd en betrouwbaar*

Als je op je fiets door oranje rijdt, weet je dat het licht aan de andere kant nog niet op groen gesprongen is. Je weet ook dat als dat wel zo is, de automobilist uitkijkt bij het optrekken. Daar hoeft je niet aan te twifelen. In een robuuste context kun je vertrouwen op de continuïteit van dit soort vanzelfsprekendheden. In verandering is het deze vertrouwde en betrouwbare duidelijkheid die je onder druk zet. Dat is het lastige van veranderen: het oude werkt maar je mag het niet meer gebruiken, en van het nieuwe weet je nog niet hoe het werkt.

Neem bijvoorbeeld een HR-adviseur wiens rol verandert naar HR-businesspartner. Zij komt in een andere relatie tot de business te staan. Maar een andere rolinvulling betekent nog niet dat er op systeemniveau ook iets verandert. De business zelf weet misschien nog niet goed wat ze met die veranderende rol aan moet. Daar houden ze liever een duidelijke opdrachtgeversrol en een goede ondersteuner. Dat waren ze zo gewend.

Als onze veranderaandacht zich vooral richt op de HR-adviseur en haar rolomvatting en -competenties, maken we haar machteloos. De vernieuwing vindt immers niet plaats op individueel niveau, maar op relationeel niveau, in een bestaande context. Partnerschap is een relatiekenmerk, en laat zich alleen op het niveau van de relatie, met beide partners, de HR-adviseur en de businessmanager, veranderen. Alleen als je op systeemniveau aan partnerschap bouwt, verandert het bestaande systeem in een nieuw betekenisvol werksysteem.

#### *Common ground*

Common ground is wat je samen deelt. Het bevat impliciete en expliciete normen op basis van impliciete en doorleefde waarden. Daarmee is common ground de onbewust geworden gemeenschappelijke vastigheid die het mogelijk maakt je tot elkaar te verhouden. Je kunt elkaar een fikse klap voor de kop verkopen in de boksring omdat de spelregels de common ground bieden waarbinnen je de strijd kunt aangaan. Je verbindt je individuele doel (winnen) aan het gezamenlijke (boksen). Waar common ground ontbreekt, wordt het vloeibaar en glibberig. Het is essentieel voor gezamenlijkheid op systeemniveau. Nieuwe vormen van organiseren gaan om meer dan het weghalen van een managementlaag, het zelforganiserend verklaren van een team of mensen vragen om anders invulling te geven aan hun werk. Het gaat om het veranderen van het waardenfundament eronder. Sleutelen we op systeemniveau aan organisaties, dan moeten we nieuwe common ground helpen bouwen.

#### *Gezag*

In nieuwe vormen van organiseren, is ook sprake van andere vormen van macht en gezag. We organiseren minder op verticale gezagsverhoudingen en meer op horizontale beïnvloeding. Maar oude gezagspatronen laten zich niet afbreken omdat er sprake is van een nieuwe structuur, of een managementlaag minder. Voor we het weten botsen de bestaande gezagsstructuur en ingesleten machtspatronen met de nieuwe manier van werken. In die botsing ontstaat individuele onmacht, omdat mensen willen werken op de nieuwe manier, maar vastlopen in oude patronen.

#### *Structureren*

Structureren is een belangrijke manier om onmacht op systeemniveau te reduceren. Het leidt tot bedding en duidelijkheid. Je organiseert letterlijk een aantal aspecten van een organisatie structureel; je hoeft er niet steeds ad hoc-afspraken over te maken. Als oude structuren, als gevolg van nieuwe manieren van organiseren, niet meer werken, is het niet zo dat we geen structuur meer nodig hebben. Veranderen vraagt om experimenteren en improviseren, dat is nodig om nieuwe werkwijzen te ontwikkelen. Als we er echter niet voor zorgen dat we het geleerde vertalen in nieuwe structuren komen we in energievretende en onmachtproducerende herhalingen terecht. Nieuwe hokjes tekenen is daarbij te weinig. Het overlaten aan mensen om het zelf te organiseren ook. Op systeemniveau structureren betekent organiseren dat leerprocessen worden omgezet in regelsystemen die routinevorming mogelijk maken.

#### *Systeemintelligentie*

In contexten waar we mensen vragen steeds meer om horizontaal, ketengericht, grensoverschrijdend te werken, gaat het verminderen van onmacht niet alleen om aandacht voor die systeemcontext. Er is meer nodig. De focus verschuift immers meer en meer van vooraf geprogrammeerd individueel handelen naar relationeel handelen. Systeemintelligentie kan daarbij helpen.

### STRUCTUREREN IS EEN BELANGRIJKE MANIER OM ONMACHT OP SYSTEEMNIVEAU TE REDUCEREN

Dit is het vermogen om je eigen handelen te bezien vanuit en in het grotere geheel; het vermogen om je eigen handelen af te stemmen op dat grotere geheel. Daarmee wordt het systeem belangrijker dan het individu; de relaties tussen individuen belangrijker dan de individuele wensen en verlangens. Denk aan een chirurg die zich tijdens tegenvallers in de operatiekamer realiseert dat haar collega, die na haar de OK nodig heeft, gewaarschuwd moet worden dat het uitloopt. Systeemintelligentie helpt om gevoelens van onmacht te verkleinen, omdat je minder op de vaste voorspelbaarheid van het systeem leunt en meer op het inzicht in het systeem. Systeemintelligentie helpt bovendien om het systeem steviger te maken, juist omdat de aandacht van een individu zich daarop richt.

#### Tijd

Tot slot een punt van andere orde, maar niet minder belangrijk als het gaat om het ontstaan van onmacht in verandering. Om te komen van een robuuste, stabiele, onmachtreducerende context naar een nieuwe robuuste machtsreducerende context vraagt tijd. Is die tijd er onvoldoende, dan conflicteren haast en kwaliteitsnormen met elkaar. Je kunt niet veranderen en tegelijk dezelfde kwaliteit of productie blijven leveren. Leren vraagt aandacht en vraagt om foutentolerantie. Inslijten van nieuw gedrag duurt maanden. Maken we die tijd niet, dan organiseren we machteloos tekortschieten in op twee terreinen: het werk en de verandering. Verandering van organisatiegedrag betekent dat er frictie op systeemniveau ontstaat. Als we veranderkundig de focus leggen op de technische systeemkant, of medewerkers vragen om de frictie relationeel of individueel op te lossen, dan ontstaat onmacht. Willen we die onmacht oplossen, dan moeten we bouwen aan de

vernieuwing van het systeem. Dat vraagt zowel aandacht voor het ontregelen van die bestaande, onmachtreducerende, robuuste context als het helpen verstevigen van dat wat nog onzeker en fragiel in ontwikkeling is. Juist door onmachtsfactoren op systeemniveau aan te pakken, lossen we individuele machteloosheid op.

#### Meer weten?

- Hek, J. van 't en L. van Oss. Onmacht, een verkenning. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* 7 (3), 2018, pp 24–32.
- Ruijters, M. (2017). *Leren in verandering: Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk* (inaugurale rede VU Amsterdam).

---

Jaap van 't Hek en Leike van Oss vormen Organisatievragen. Ze treden beiden op als organisatieadviseur, interim-manager, coach, spreker en luisteraar. Ook zijn ze als docent verbonden aan Sioo. Van hun hand verschenen vier boeken over organisatie- en veranderkunde. Een boek over onmacht is in voorbereiding.

