

The background of the entire page is a dense pattern of sliced citrus fruits. Most of the slices are bright yellow-orange, likely lemons or oranges, showing their characteristic radial segments and white pith. In the lower right quadrant, there is a single slice of grapefruit, which is a vibrant red color, providing a strong contrast to the surrounding yellow slices. The text is overlaid on this background.

Seven of Nine: onmacht voelt persoonlijk, maar is niet individueel

JAAP VAN 'T HEK EN LEIKE VAN OSS

Het verschijnsel onmacht fascineert Jaap van 't Hek en Leike van Oss al jaren. Ze zien en horen steeds vaker voorbeelden waarin mensen verantwoordelijk worden gemaakt voor het vinden van oplossingen voor vraagstukken die te groot zijn om als individu te veranderen, of juist niet bij oplossingen wordt betrokken terwijl je juist denkt het verschil te kunnen maken. Beide situaties kunnen behoorlijk onmachtig voelen. In dit artikel verkennen ze die dynamiek van het individu in een complex systeem en de onmacht die eruit kan voortkomen.



Seven of Nine is een van de personages uit de serie Star Trek. Als mensenkind werd Seven of Nine meegenomen door de Borg, een volk dat geen eenlingen kent. Annika, zoals ze als kind heette, werd geassimileerd tot Borg. Ze werd Seven of Nine, de anonieme zevende van een anonieme groep van negen. Als volwassene wordt ze gered door de Startrekkers die haar helpen zich terug te vormen tot mens, inclusief unieke individuele verlangens en vermogens. Maar dat ze ooit Seven of Nine was, heeft blijvende invloed. Seven – ze kiest ervoor haar mensennaam niet meer aan te nemen, maar wel om het tweede deel van haar Borgnaam te laten vallen – blijft het lastig vinden zichzelf als een uniek individu te zien. Ze blijft zich altijd gedeeltelijk zien en voelen als deel van een groter geheel.

Misschien vind je dit een raar begin voor een artikel over onmacht, maar de ambiguïteit die Seven ervaart, is precies de ambiguïteit waarmee we ons onmachtig kunnen voelen in complexe systeemcontexten. We zijn altijd individu én onderdeel van een groter geheel. Dat is soms een lastige combinatie, zeker als we als individu verantwoordelijk gehouden worden voor zaken die groter zijn dan we als individu aankunnen, of als we merken dat het systeem ons ten onrechte niet als individu ziet. In beide situaties kun je je heel onmachtig voelen.

Individueelheid en verbondenheid

We zijn niet zo vrij en autonoom als we onszelf vaak voorhouden. We worden in hoge mate bepaald door onze context. De liefde van Romeo en Julia zou er in deze tijd heel anders hebben uitgezien dan in de tijd van Shakespeare. Als je op een feestje van het werk bent gedraag je je waarschijnlijk anders dan dat je met je oude vrienden de beest gaat uithangen. Als je naar een formele vergadering moet, gedraag je je anders dan bij het werkoverleg van je eigen team. Een individuele medewerker is ingebed in het sociale weefsel van de organisatie. Die bedding geeft duidelijkheid over wat er van je verwacht wordt, wat passend is en wat niet, en wat kan en wat niet. Zo'n bedding biedt stevigheid en comfort enerzijds, en is ook begrenzend en belemmerend voor al te autonome keuzes anderzijds. We hebben als (organisatie-)gemeenschap een sociale bedding nodig als common ground, als iets wat we erkennen als gezamenlijke basis voor ons handelen. Zonder dat zijn we gewoon een losse verzameling individuen, geen sociale gemeenschap.

Ook in onze basisbehoeften zie je die dualiteit tussen individu en geheel terug. Iedereen heeft de wens om zowel verbonden te zijn met anderen als om zich te onderscheiden. Bert Hermans ontwikkelde in de jaren zeventig de ZelfKonfrontatieMethode (met een 'K' inderdaad!). Deze methode is een vorm van persoonlijkheidsonderzoek gebaseerd op de narratieve psychologie. Aan de basis van deze methode ligt het uitgangspunt dat mensen twee diepe drijfveren kennen: de wens om een uniek individu te zijn én het diepe verlangen om bij anderen te horen. Die twee zijn allebei vormend voor de mens en bepalend voor zijn handelen in de context. Beide staan ook op spanning staan met elkaar. Dat zie je terug bij Seven of Nine, die als Borg die totale verbinding met de ander heeft ervaren, terwijl ze later als mens-borg zoekt naar hoe uitdrukking te geven aan haar individualiteit. En waarschijnlijk herken je zelf ook dat je soms bij een groep wilt horen en dat je, als je dat lukt, je weer wilt onderscheiden binnen die groep.

Een individuele medewerker is ingebed in het sociale weefsel van de organisatie

Zowel de noodzaak van common ground voor het creëren van gemeenschappen, als de behoefte van mensen om verbonden te zijn met anderen spelen een belangrijke rol in organisaties en hoe we ons organiseren. Common ground is de begrenzende bedding die maakt dat we met elkaar meer worden dan de som der delen, dat we met elkaar als een gemeenschap handelen. Het is ook het gemeenschappelijke dat de basis biedt om constructief met verschillen en conflicten om te gaan. Tegelijkertijd ben je in zo'n organisatiecontext een uniek individu en dat kan organisaties tot zulke leuke, diverse en gevarieerde gehelen maken.

Het lastige is dat we zowel in onze neoliberale samenleving als in organisaties vaak overschatten wat het individu als enkeling vermag. We overschatten de autonomie van het individu en onderschatten de common ground of het sociale weefsel waardoor het individu begrensd wordt. Hoe ingewikkeld is het dan om als individu aangesproken te worden op systeemvraagstukken; om gezien te worden als de hefboom om daaraan iets te doen. Neem de scholieren die op het Malieveld protesteer-

den voor het klimaat, aandacht vroegen voor systeemveranderingen die nodig zijn om de klimaatproblematiek echt aan te pakken, maar te horen kregen dat zij zelf toch wel vlees aten. Alsof je door zelf superconsequent te handelen kunt of moet compenseren dat anderen zich er niets van aantrekken.

Hoe onmachtig voelt het ook als blijkt dat jouw individuele verlangens en behoeften die grotere vraagstukken eerder schaden dan helpen. Neem corona. Als individu zijn we een deel van de oplossing van het vraagstuk, maar niet door onze individuele verlangens of behoeften na te streven, maar door ze juist ondergeschikt te maken aan wat er voor het collectief nodig is. In de eerste lockdown konden we dat opbrengen, toen de maatregelen in de tweede golf opnieuw aangescherpt werden, zagen we hoe moeilijk het was om dat te blijven doen en hoe onze individualistische cultuur verleidt naar het maken van individuele afwegingen.

In beide situaties ben je als individu onmachtig omdat er geen rechtstreekse lijn is tussen jouw handelen en het oplossen van het vraagstuk.

Onmacht in lagen

Van Dale beschrijft onmacht als 1. onvermogen, machteloosheid, 2. impotentie 3. bewusteloosheid, flauwte. Opvallend is dat in deze, maar ook in andere definities, de focus ligt op het individueel-psychologisch ervaren, frustrerende gevoel dat je krijgt als je iets niet voor elkaar krijgt. Dat lijkt logisch omdat onmacht altijd individueel gevoeld wordt. Maar de oorzaak van de gevoelde onmacht ligt lang niet altijd bij het individu.

Natuurlijk is er individuele onmacht: onmacht die niet alleen individueel gevoeld wordt, maar waarvan de oorzaken ook bij het individu zelf liggen. Je wilt iets bereiken wat gewoon niet kan, je verlangt iets wat niet beschikbaar is, je wilt iets zijn wat je niet bent. Individuele onmacht moet je zelf oplossen. Je hebt iets te doen ten aanzien van je eigen wensen, verlangens, zelfbeeld en sociale identiteit. Als dat je lukt, is de gevoelde onmacht verdwenen.

Maar gevoelde onmacht kan ook zijn wortels hebben in relationele patronen en dynamieken waarin je met anderen terechgekomen bent en waarvan je niet meer weet hoe je eruit moet komen. Dynamieken die de baas geworden zijn en die de relatie die je hebt met anderen bepalen. Als het je lukt om die rela-

tionele patronen met elkaar bespreekbaar te maken en er met elkaar aan kunt werken, los je deze onmacht ook vaak wel op. Maar dat kun je niet alleen. Je hebt de ander nodig om het gezamenlijke patroon te doorbreken.

Tot slot kan onmacht gevoeld worden omdat er in de bredere context om je heen, in het systeem waar je onderdeel van bent, situaties zijn waarin je als individu machteloos staat. De context is te complex, ondoorzichtig, vastgeroest, doorgebureaucratiseerd, stukgeorganiseerd of gecorrumpeerd. Daar kom je niet meer uit. Individueel niet, maar vaak ook met elkaar niet. Het vraagstuk is groter dan je als (groep van) individuen aankunt.

Hoe onmachtig voelt het als blijkt dat jouw individuele verlangens en behoeften die grotere vraagstukken eerder schaden dan helpen

Onmacht is dus een gelaagder verschijnsel dan je als individu kunt overzien of kunt aanpakken. Onmacht is het onvermogen om grip te krijgen op je onvermogen.

Het individu als hefboom voor verandering

Wij zien onmacht vaak ontstaan omdat het probleem waar iemand zich onmachtig over voelt, gelabeld wordt als iets wat je dan ook maar zelf moet oplossen. Organisaties worden in verandering vaak teruggebracht tot een verzameling van individuen. Individuen die er – al dan niet met elkaar – door verandering in hun houding en gedrag invulling moeten geven aan de verandering. Grote vraagstukken worden zo teruggebracht tot individueel gedrag. Alsof de optelsom van anders handelende enkelingen de oplossing biedt. Zonder daarbij rekening te houden met die common ground, dat sociale weefsel dat zijn weerslag heeft in instituties en culturen, in routines en vanzelfsprekendheden. Zonder voor ogen te houden dat het vraagstuk te complex en onoverzichtelijk is om met individueel gedrag op te lossen.

Ook in organisaties zien we vaak hoe individuen wordt gevraagd verantwoordelijkheid of eigenaarschap te nemen voor vraagstukken die hun spanwijdte ver overstrekt. Steeds vaker zien wij dat mensen niet alleen de vraag krijgen om ander gedrag te leveren, maar om ook de condities die daarvoor nodig

zijn zelf te creëren. Wat te denken van cultuurverandertrajecten, waarbij cultuur is teruggebracht tot individueel gedrag? Of de situatie waarin teams zelfsturend moeten worden zonder dat de randvoorwaarden daarvoor aanwezig zijn? Of de uitnodiging aan professionals om hun professionele kracht in te zetten voor vraagstukken die hun bevoegdheden en mogelijkheden overstijgen, in de hoop dat zij er toch oplossingen voor vinden? Geef het onnipotente individu de ruimte en het komt goed, lijkt de remedie.

Maar dat centraal stellen van het individu is een te eenvoudige voorstelling van hoe individu en systeem samenhangen.

Het individu dat er niet is

Tegelijkertijd zien we onmacht in situaties waarin mensen geen individu meer zijn, maar een nummer, een dossier, een rol, een radertje, een menselijke grondstof (human resource). Situaties waarin je er als individu niet toe doet. Je bent een systeemkenmerk in een door een ander bestuurd systeem. Je zag het recent bij de burgers die slachtoffer werden van de Belastingdienst in de toeslagenaffaire. Maar niet alleen zij waren onmachtig, ook de individuele ambtenaren en hun leidinggevenden en de politiek waren dat. Allemaal als individu gevangen in een situatie die ze niet wilden, maar waar ze niet uit konden breken.

Maar je ziet het ook in organisaties. Je zult in economisch slechte tijden maar onderdeel zijn van een flexibele schil, en merken dat waar je voorheen een gewaardeerde collega en samenwerkingspartner was, je nu zelfstandig ondernemer blijkt te zijn die bedankt wordt voor zijn diensten?

Systeemonmacht

We voelen die spanning tussen individualiteit en collectiviteit met name in vraagstukken op systeemniveau. Systeemvraagstukken zijn geen eenvoudige vraagstukken die we kunnen begrijpen en overzien en waar de oplossing voor handen is. Systeemvraagstukken zijn vraagstukken die complex zijn en die zich niet met een eenvoudige aanpak laten oplossen. Het zijn ook vraagstukken die tijd kosten en waarin onvoorspelbare reacties ontstaan op interventies. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken als de opwarming van de aarde, de verruwing op social media of de groeiende ongeletterdheid. Maar we zien het ook bij ook stelselwijzigingen waarvoor organisaties zich gesteld

zien, of aanpassingen in maatschappelijke wet- en regelgeving die diep ingrijpen op hoe organisaties zich organiseren.

Systeemvraagstukken kunnen onmachtig voelen omdat er geen quick fix is, geen rechtstreekse lijn tussen probleem en oplossing. Je kunt mogelijk een bijdrage leveren aan de oplossing, maar je kunt jezelf er niet persoonlijk voor verantwoordelijk houden, dat veroorzaakt alleen maar onmacht.

Onmacht in coachingsvraagstukken

Het individu bestaat. Daarover zijn we het wel eens. En het individu kan gevoelens van onmacht hebben. Misschien is het in individuele coaching wel een van de centrale thematieken, al dan niet net anders verwoord. Maar wat moet je met het besef dat de relatie tussen systeem en individu complex is, met het besef dat het individu vaak te verantwoordelijk gemaakt wordt voor vraagstukken, of zich juist te weinig rekenschap geeft van het grote geheel waar hij onderdeel van uitmaakt? Als het individu veel minder onnipotent is dan we vaak denken, of als het individu met zijn individuele wensen en verlangens het collectief kan schaden, hoe ga je dan met diens onmacht om in coaching?

Je hebt de ander nodig om het gezamenlijke patroon te doorbreken

Coaching kan helpen om de eigen bijdrage aan onmacht in relaties onder ogen te zien en om te oefenen met de manier waarop je daar samen met anderen vat op kunt krijgen. Maar het lijkt ons ook goed om attent te zijn op vraagstukken die over geïndividualiseerde onmacht gaan: vraagstukken die veroorzaakt worden door een onmachtige context en waarin gehoopt wordt dat het individu (al dan niet met coaching) al die complexiteit op zijn nek neemt en oplost.

Het individu is en blijft in systeemvraagstukken ontzettend belangrijk. Maar niet zozeer met de eigen motieven, belangen en behoeftes, maar vooral als onderdeel van het grote geheel, ten dienste aan het grote geheel. Een beetje als Seven of Nine. Maar ook anders. Want Seven had helemaal niks te zeggen over de context en dat hebben wij mensen natuurlijk wel. Mits



Win!

3 X een exemplaar van
Mentale Kracht
van Erik Kaptein

Stuur vóór **1 september 2021** een mailtje naar
win@coachlink.nl
met het onderwerp 'Win!'
Winnaars krijgen bericht.

we leren om met een systeemblik én systeemintelligentie naar het vraagstuk te kijken. Want met die twee vermogens kunnen we deel en geheel zijn in een groter systeem.

Systeemintelligentie is een belangrijk vermogen voor het individu in complexe systeemvraagstukken. Systeemintelligentie is het vermogen van mensen om:

- te accepteren dat de hele wereld om ons heen bestaat uit een complex web van interacterende relaties waar we deel van uitmaken
- de omgeving te zien als feedbackintensief
- zichzelf te betrekken bij deze feedbackmechanismen
- met de omgeving te interacteren door kleine correcties in de systemen te maken.

Systeemintelligentie stelt in staat om de complexiteit en de patronen die er altijd zijn op systeemniveau beter te zien en om het eigen handelen af te stemmen op de grotere context. Het geeft de mogelijkheid om te zien hoe je als individu kunt bijdragen, hoe je niet (alleen) kunt handelen vanuit je indivi-

duele behoeften, maar ook bijdragend aan de gezondheid van het grotere geheel. En het geeft de mogelijkheid tot optionaliteit, het strategisch vermogen om je niet voor één gat te laten vangen. Met een systeemblik kun je de metapositie innemen en vastgelopen patronen onderzoeken. Het biedt de mogelijkheid om alternatieve paden te vinden en zo te voorkomen dat je gevangen raakt in pathologische systeempatronen.

Coaching kan helpen om de eigen bijdrage aan onmacht in relaties onder ogen te zien

Met zo'n systeemintelligente blik wordt het individu weer wat is: een unieke Seven, maar wel onderdeel van Nine. Misschien van tijd tot tijd onmachtig, maar niet onmachtig gemaakt omdat ze verantwoordelijk gemaakt wordt om individueel eigenaarschap te pakken voor vraagstukken die groter zijn dan je als individu aankan.