

Jaap van 't Hek & Leike van Oss

Systemonmacht

vraagt systeemaandacht van leidinggevenden

Precies toen Nederland in april 2020 in lockdown ging, verscheen ons boek "Onmacht in samenleving en organisaties". Een boek waaraan we een paar jaar werkten en waarvan we niet hadden kunnen bevroeden dat het moment van verschijnen de titel zo goed zou ondersteunen. Want als er een periode is geweest dat we ons collectief onmachtig hebben gevoeld, dan was het wel de start van die eerste lockdown en het jaar dat erop volgde.

Onze onmacht werd zichtbaar in de onzekerheid over waar we mee te maken hadden, de vertwijfeling over hoe te handelen, de onduidelijkheid over de toekomstige ontwikkelingen, maar misschien nog het meest in de onzekerheid over hoe actie en effect van de genomen maatregelen met elkaar samenhangen.





Jaap van 't Hek
(jaap@organisatievragen.nl)
is adviseur, onderzoeker,
publicist, opleider, interim-man-
ager en coach. Met Leike van Oss
vormt hij *Organisatievragen* te
Utrecht en Maarssen.



Leike van Oss
(leike@organisatievragen.nl)
is organisatieadviseur en werkt
sinds 1999 als adviseur en interim-
manager in *Organisatievragen*
samen met Jaap van 't Hek. Ze
geeft als gast- of moduledocent
les over veranderen en HRM aan
verschillende universiteiten en ho-
gescholen en is redacteur van het
Tijdschrift *Conflicthantering*.

Onmacht, onvermogen en complexiteit

Wij vroegen ons al langer af hoe dat zat met onmacht. We zagen zowel in de samenleving als in organisaties verschijnselen die onmachtig maakten. We zien mensen onmachtig in de talloze maatschappelijke vraagstukken die kabinetten voor zich uitschuiven tot de rechter ingrijpt. We zien de onmacht door het structureel tekortschieten van verschillende uitvoeringsorganisaties van de overheid. We zien mensen in organisaties onmachtig verstrikt raken in hun eigen manier van organiseren. We zien onmachtigmakende escalaties op Twitter en daarbuiten. We hebben onze samenleving en organisaties zo complex gemaakt dat we verstrikt raken.

Onmacht is het onvermogen om grip te krijgen op je onvermogen. Werkend in en met organisaties zien we onvermogen in vrij milde maar ook in heel ernstige vorm. Na het schrijven van ons boek over onmacht, raken wij er steeds meer van overtuigd dat een fundamentele herijking van de leiderschapsrol

aan de orde is, en dat de reflectie daarop in leiderschapsprogramma's niet mag ontbreken. In dit artikel verkennen we wat het betekent als je leidinggeeft aan zo'n complex geheel waar verstrikking en onmacht op de loer liggen.

Verschillende soorten onmacht

Onmacht is een verschijnsel dat individueel gevoeld wordt, maar waarvan de oorzaken niet individueel hoeven zijn. Onmacht is een gelaagd verschijnsel, waarvan individuele onmacht maar een van de lagen is:

- We spreken over *individuele onmacht* als de oorzaken van die onmacht bij het individu 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. Kunnen omgaan met die vorm van onmacht is een belangrijke leiderschapskwaliteit. Jezelf kennen, weten wat je kunt en wilt, met je eigen emoties om kunnen gaan, helpen je om je individuele onmacht te reduceren en maken je daarmee een betere leider.
- Naast individuele onmacht is er *relationele onmacht*: de onmacht die ontstaat tussen mensen, omdat het niet lukt om goed samen te werken, of omdat mensen opgesloten raken in patronen van vruchteloze herhaling of escalatie. Ook het kunnen omgaan met, en oplossen van, deze vorm van onmacht is een belangrijke kwaliteit van managers en leidinggevendenden. Dat vermogen helpt niet alleen eigen onmacht voorkomen, maar borgt ook dat relaties tussen mensen in organisaties niet zo vastlopen dat ook anderen onmachtig raken.
- De onmacht waarvan wij denken dat die bijzondere aandacht verdient, is onmacht die zijn wortels heeft in de complexiteit van het systeem – *stysteemonmacht*. Die onmacht ontstaat omdat we organisaties zo complex hebben gemaakt, zo rommelig hebben ingericht, er zo'n slangenkuil of apenrots van stakeholders met belangen van hebben gemaakt, dat je verscheurd wordt tussen loyaliteiten die je niet tegelijkertijd kunt realiseren. Het is te onoverzichtelijk, verwarrend en dubbelzinnig om er je richting in te vinden. Wij denken dat voor deze situaties een specifiek soort leiderschapsaandacht nodig is en dat MD- en HRD-programma's ruimte moeten maken voor dit type vraagstukken.

Stysteemonmacht

Eerst nog wat meer over die systeemonmacht. De organisatie als systeem is een complex geheel van patronen en dynamieken waarin gebeurtenissen nooit helemaal voorspelbaar zijn. Zo'n systeem heeft een maakbare kant die zich doelgericht laat sturen op meetbare zaken zoals KPI's. Maar er is ook de adaptieve kant: de cultuur, de ongeschreven regels en gewoonten, de historie en de manier van werken en samenwerken die daar een uitdrukking van zijn. Een organisatie is daarmee naast een ontworpen systeem ook een community die zichzelf organisch ontwikkelt en bestuurt. Een stabiel en tegelijkertijd veranderlijk geheel waarin mensen voortdurend pragmatische oplossingen vinden om het werk te verbeteren. Die twee systemen zijn intens vervlochten met elkaar, ze grijpen op elkaar in, ontwikkelen zich in relatie tot elkaar en je geeft er in samenhang leiding aan.

Onmacht op systeemniveau ontstaat als we de complexiteit en dynamiek te weinig onderkennen. Als we bijvoorbeeld de maakbaarheid van organisaties overschatten. We bedenken te eenvoudige oplossingen voor complexe vraagstukken en overzien de effecten ervan niet. Het gevolg is dat die complexiteit toch weer opduikt. Je kunt bijvoorbeeld meer greep proberen te krijgen op een complex uitvoeringsvraagstuk met een beter systeem van criteria, control en verantwoording. Maar echte complexiteit zit niet in de losse criteria, maar in de samenlopende effecten ervan. Echte complexe situaties onttrekken zich aan maakbaarheidsaanpakken.

Stysteemonmacht ontstaat ook als we het systeem te strak afstellen.

Stysteemonmacht ontstaat bijvoorbeeld ook als we het systeem te strak afstellen. Te grote efficiencydrang maakt dat als er iets onverwachts gebeurt, we te weinig mogelijkheden tot onze beschikking hebben om dat onverwachte op te vangen. Herman Tjeenk Willink (Tjeenk Willink, 2018) waarschuwde al dat er te hard op ambtelijke organisaties werd bezuinigd gezien de complexiteit en omvang van de taak. Met de nare gevolgen ervan hebben we nu te maken in de vorm van lerarentekorten, onvoldoende verpleegkundigen, agenten, sociaal advocaten en militairen. Dat voelen degenen die

Systemonmacht

er afhankelijk van zijn, maar ook de beroepsbeoefenaars zelf ervaren dagelijks hoe onmachtig je bent in een organisatie die zo tekortschiet.

Andere vormen van systemonmacht zie je als individuen verantwoordelijk gemaakt worden voor het systeem als geheel. Als we bijvoorbeeld zelfsturing implementeren in de magische veronderstelling dat de noodzakelijke coördinatie als vanzelf ontstaat door individuen ruimte te laten. Medewerkers in deze situatie zoeken voortdurend hoe het werk te doen en hoe met elkaar tot afstemming te komen. Er missen randvoorwaarden waarbinnen zelfsturing kan ontstaan, met als gevolg vruchteloze conflicten, vervreemding, of het 'gebrek aan eigenaarschap'.

Onmacht ontstaat omdat we keuzes maken die niet passen bij de complexiteit van het systeem.

Degene die nu denkt dat we wel een heel negatief beeld schetsen: ons beeld is zeker niet dat het nergens goed gaat. Wat we willen laten zien, is dat er – steeds meer en vaker – onmacht ontstaat omdat we keuzes maken die niet passen bij de complexiteit van het systeem.

Systemonmacht vraagt systeemaandacht. En systeemaandacht, denken wij, is een belangrijke opdracht voor leidinggevend in de organisaties.


De leider: een bijzondere plek in het systeem

Leidinggevend hebben een bijzondere plek in een systeem waardoor ze in staat zijn om systeemkeuzes te maken, om te interveniëren in systeempatronen, om ruimte te maken of juist te begrenzen en zo systeempatronen te beïnvloeden. Maar daarvoor is een systeemblik nodig. Wij houden graag een pleidooi voor het ontwikkelen van die kwaliteit en dat vermogen. Maar waar gaat het dan over?

De leider

Misschien is het belangrijkste dat het niet over de persoon van de leider gaat, maar over zijn plek in het systeem. Het is belangrijk dat je als leider weet wie je bent en wat belangrijk voor je is. Het is ook belangrijk dat je weet hoe je mensen stimuleert

>>



Onmacht op systeemniveau ontstaat als we te eenvoudige oplossingen bedenken voor complexe vraagstukken

en ondersteunt. Maar in complexe contexten is het nog veel belangrijker dat je weet hoe je de organisatie als systeem kunt lezen en wat je eigen mogelijkheden en beperkingen daarin zijn. Zo kun je keuzes maken ten behoeve van de levensvatbaarheid en adaptiviteit van dat systeem.

Daarmee beweeg je in leiderschapsontwikkeling weg van de persoon van de leider en richt je de blik op het systeem dat door hem of haar wordt beïnvloed.

Een systeemblik

Als je je plek in het systeem inneemt, dan is een systeemblik nodig. De reflex in organisaties is om complexe vraagstukken in stukjes op te knippen en in stukjes op te lossen. Met een systeemblik kijk je juist naar het grote geheel en de samenhang. Het gaat om het besef dat complexiteit en dynamiek van een systeem niet te overzien zijn, maar dat je je wel voortdurend bewust dient te zijn van de effecten van je handelen daarin. Het gaat om het besef dat effecten van keuzes in complexe vraagstukken onverwacht en onvoorspelbaar kunnen zijn en daar in je afwegingen rekening mee houden. Het gaat om het vermogen om niet de actoren centraal te zetten, maar wat er tussen hen gebeurt; het zijn niet de elementen, maar de manier waarop ze elkaar beïnvloeden, die ertoe doet. Het is het vermogen om je eigen handelen als onderdeel van het grotere geheel te kunnen begrijpen en het effect van je handelen in het grotere geheel te kunnen plaatsen. Het is het vermogen om de dynamica van het systeem te kunnen lezen en gericht te kunnen kiezen wat er nodig is om de gezondheid en adaptiviteit van het systeem te versterken.

Langetermijnfocus

Ook de factor tijd is belangrijk in de complexiteit en dynamiek van een systeem. De economie en samenleving dwingen tot snelheid en flexibiliteit. De eisen van de aandeelhouder of overheid dwingen tot in control zijn en verantwoording afleggen. Maar de levensvatbaarheid van een systeem vraagt een langetermijnblik en om mogelijkheden om pijnlijke keuzes te maken of die het resultaat op korte termijn verminderen. Als we onmacht willen reduceren dan moeten we lange- en kortetermijn met elkaar verbinden; dan moeten we durven sturen met een onzeker meerjarenperspectief en het aankunnen dat het effect

van handelen pas na een paar jaar zichtbaar wordt. Leiderschap met een systeemblik betekent niet zomaar meebuigen met de eisen van de korte termijn, maar soms juist tegenbewegen met de blik op de toekomst om het systeem gezond te houden.

Èn-èn-leiderschap

Een systeem laat zich niet sturen, het heeft nooit maar één kant, en is nooit maar één ding. Je kunt er niet lineair in sturen. Als iets dominant op de voorgrond aanwezig is, weet je dat op de achtergrond nog veel meer speelt. Als je op een facet stuurt, beweegt het op heel veel andere facetten. Er gebeurt altijd van alles tegelijkertijd. Iedere oorzaak heeft meerdere gevolgen, en ieder gevolg heeft meerdere oorzaken. Met een systeemblik maak je geen of-of-afwegingen maar vooral en-en-afwegingen. Je moet ambitieus èn terughoudend zijn, visionair èn pragmatisch. Je moet kiezen waar je begrenst en waar je ruimte geeft. Als leider moet je kunnen omgaan met de caleidoscopische kwaliteit van het systeem en er meervoudig sturing aan kunnen geven.

Met een systeemblik maak je geen of-of-afwegingen maar vooral en-en-afwegingen.

Het individu is ondergeschikt

Systeemmonmacht wordt gevoeld door individuele medewerkers, maar kan niet worden opgelost door inspireren, stimuleren of empoweren van het individu. Dat zijn allemaal belangrijke zaken, maar in een situatie van onmacht in een complex systeem, komt het individu pas werkelijk tot zijn recht als je het niet centraal stelt. Beter help je mensen als je de randvoorwaarden, de bedding, organiseert waarin het individu weer verantwoordelijkheid kan nemen. Dit vraagt een vorm van leiderschap waarin aandacht is voor het begrenzen van teveel ruimte, het ruimte geven waar patronen vastlopen, het aandurven te ontregelen waar je vernieuwing wilt, terwijl je blijft koesteren wat waardevol is.

Conclusie

We hebben onze samenleving en onze organisaties tot heel in-

Systeemonmacht

gewikkelde dingen gemaakt. Te vaak worden ze echter (be)stuurd met een korte-termijn focus, met het individu als hefboom voor ontwikkeling en verandering, en de hoop dat de keuzes die gemaakt worden zich ook realiseren zoals bedacht. Daarmee onderschatten we de complexiteit van organisaties en overschatten we de mogelijkheden van het individu. In dit artikel stellen we dat er een ander soort leiderschapsaandacht nodig is. Een type leiderschap dat gericht is op het systeem als geheel, context en individu met elkaar verbinden, en met een langetermijn blik op de levensvatbaarheid en gezondheid van de organisatie. Wat ons betreft stellen we die vorm van leiderschapsaandacht centraal in leiderschapsontwikkelingsprogramma's. De organisatie als systeem wordt er, denken wij, gezonder van. | [Md](#)

Literatuur

- Oss, L. van & Hek, J. van 't (2020). *Onmacht in samenleving en organisatie*. Amsterdam: Boom.
- Tjeenk Willink, H. (2018). *Groter denken, kleiner doen*. Amsterdam: Prometheus.

Leiderschap waarin aandacht is voor het aandurven te ontregelen waar je vernieuwing wilt, terwijl je blijft koesteren wat waardevol is.

