



Gedeelde macht als kracht

Een ander laten doen wat jij wil, jij die doet wat een ander wil: dat is de kern van macht. Zonder macht uitoefenen komen we niet tot gezamenlijke keuzes noch tot afgestemde handelingen; niet in een-op-eenrelaties, en al zeker niet in organisaties. Ondanks die cruciale functie heeft macht een vieze bijmaak; een wasem van ongemak en uitwassen. Een kracht die zichzelf uitholt doordat betrokkenen aan beide zijdes van het machtsspectrum belanden in een karikatuur: leiders maken zich steeds groter, volgers maken zich kleiner.

Auteur: Luuk Willems

Op het wereldtoneel en recent bij *De Wereld Draait Door* zijn die uitvergrotningen zichtbaar, maar ze spelen zich af in elke organisatie.

Wat maakt de patronen van macht zo hardnekkig, en wat is het alternatief? In dit artikel laat ik zien hoe gedeelde macht leidt tot beter werkende organisaties, en hoe je erop kan coachen.

Niets is echter dan een spel

Een van mijn favoriete interventies in organisaties is een managementgame rond macht. Deelnemers wordt niet gevraagd te acteren, maar om een rol te bekleden zoals ze vanuit zichzelf zouden doen. Juist door deze setting worden de gebruikelijke en herkenbare patronen van gedrag feilloos zichtbaar.

Bij binnenkomst worden de deelnemers willekeurig ingedeeld in vier groepen: medewerkers, middenmanagers, top en klanten. Een eenvoudige en vrij neutrale briefing vertelt de deelnemers wat de bedoeling is: samen een succesvol adviesbureau vormen.

Dit spel heb ik wereldwijd begeleid, met uiteenlopende groepen: van medewerkers in de mijnbouw in Zuid-Afrika tot de top-50 van een grote bank in Nederland. En ondanks het verschil in setting, ontvouwen zich binnen twee keer tien minuten altijd dezelfde patronen.

De medewerker heeft het gevoel weinig te mogen en nog minder te weten. Het werk is leuk, de collega's ook, maar de organisatie ervaren ze als stroperig en 'ze' – het management – zijn daarvoor verantwoordelijk.

De middenmanagers zijn te druk. Bij klanten, medewerkers en de top geven ze aan 'ermee bezig' te zijn of 'erop terug te komen', maar dat lukt zelden.

De top vindt dat ze alle beslissingen zelf moet maken, want daarvoor zijn ze immers baas.

Ze weet alleen niet wat er zich op de werkvloer afspeelt. Dat leidt tot micromanagement dat lopend werk verstoort, holle mission state-

ments die te ver af staan van de praktijk, en tot een middenmanagement dat zich ondermijnd voelt.

De klant wordt volledig vergeten. De eerste keer dat ik het spel zelf speelde was ik klant, en ik voel nog de ontzetting van dit moment: een middenmanager zette me met een ferme hand op mijn schouder uit het bedrijf, want ze waren nog even bezig met organiseren.

Collectieve machteloosheid

Herkenbaar? Macht en verantwoordelijkheid trekken op naar de hogere regionen in de organisatie, en het resultaat is niet alleen centralisatie van macht, maar zelfs een staat van collectieve machteloosheid: iedereen ervaart dat klanten niet optimaal worden geholpen, iedereen heeft ideeën hoe het beter kan, en toch blijkt het moeilijk de organisatie op een andere manier te laten werken.

Volgens professor Barry Oshry (2019) is de kern van het probleem dat de patronen zichzelf niet corrigeren, maar elkaar versterken. Zonder bewust bijsturen wordt de werkelijkheid steeds meer als een rollenspel waarin bij de opperbaas in de een, de onderdaan in de ander oproept. De patronen zijn als muizen: ze komen altijd weer terug, en als je er een ziet, zijn het er in werkelijkheid nog veel meer.

Semco

Wereldwijd wordt gezocht naar manieren om machtspatronen te doorbreken. Zo is een andere machtsbalans vormgegeven en bekend geworden door Ricardo Semler. Deze Braziliaanse ondernemer nam in de jaren 80 het bedrijf van zijn vader over, en veranderde daarna radicaal de manier van aansturing. De kerngedachte van Semco is ervoor zorgen dat iedereen de baas is, en dat macht zich niet concentreert maar bij iedereen ligt. In het algemeen spreekt het meest tot de verbeelding dat medewerkers zelf hun salaris bepalen, dat medewerkers hun baas beoordelen en

deelnemen aan bestuursvergaderingen. Open meetings en informatie: alles is inzichtelijk en gedeeld. Een midden-, top- en stafstructuur van 50 personen op een bedrijf met duizenden medewerkers. Sprekend zijn de beelden uit een documentaire van VPRO *Tegenlicht* in 2014: een hangmat in de zon naast een loods met kleurrijke graffiti. En: Ricardo Semler die gefortuneerd de vruchten plukt van zijn radicale filosofie, grote sigaren rokend.

Het lastige van dit vergezicht is dat de afstand tot de dagelijkse realiteit groot is. Het is makkelijk te verexcuseren: we zijn er nog niet aan toe, dat werkt niet in onze branche of op deze schaal. Bovendien is de vraag of een radicaal andere vorm van organiseren niet evengoed nadelen met zich meebrengt. Want als dit zo goed werkt, waarom is de rest van de wereld dan nog niet zo georganiseerd? "Angst bij de top om te veranderen", stelt Semler (1993). Dat is zeker waar. Ik voeg hier graag nog nuances aan toe: namelijk dat de beste manier van organiseren niet te vinden is in uitersten, maar ergens in het midden. En dat het vergezicht mooi is, maar het behapbaar maken van de reis belangrijker is.

Werken aan gedeelde macht

Hoe ontsnap je aan centralisatie van macht en collectieve machteloosheid? De volgende kleine stappen zijn mijn favoriete interventies.

Begin met kleine beslissingen

De eerste keuze waar medewerkers bij Semco zelf voor stonden was: willen we meer gezonde opties op het menu in de kantine? Dat Semler's boek daarmee begint, vergeten de meeste Semco-fans. Wat zijn kleine keuzes die voorliggen in de organisatie waar jij betrokken bent?

Stimuleer uitgesprokenheid

Als kind dacht ik dat het sprookje *De nieuwe kleren van de keizer* ging over grappenmakers die een verwaande keizer een mooie poets bakten. Maar pak Andersen's tekst uit 1837 erbij en je leest: "Ach heer, wat zijn de nieuwe kleren van de leider weergaloos, wat een prachtige sleep heeft hij aan zijn mantel! Het zit als gegoten!" Niemand wilde laten merken dat hij niets zag, want dan deugde hij immers niet voor zijn ambt of was hij heel dom. Nog nooit hadden de kleren van de leider zo'n succes gehad.

Als organisatiecoach help je mensen om dingen durven te zeggen. Ieder spoor van twijfel en onzekerheid dien je aan te grijpen om het onuitgesprokene boven tafel te krijgen. Alle olifanten in de kamer komen aan de beurt. Dat kan door gelijkwaardigheid te scheppen in bijeenkomsten: laat iedereen dezelfde vraag beantwoorden. Geef ook aan non-verbale reacties woorden.

Helder veld geeft meer spel

Stel op teamniveau eenvoudige kaders op rond de volgende vragen: Wat zijn beoogde doelen? Hoe werken we met elkaar? Welke eisen stellen we aan onszelf? En welke eisen stellen we aan anderen? Leg alleen het minimale, niet-onderhandelbare vast. Minder is meer. Maak duidelijk wat het teammandaat is: welke beslissingen kan een team zelf maken? Veel voorkomende onderwerpen wat betreft mandaat zijn inhuur, werving nieuw personeel, budget. Maak dat mandaat groter. Hoe duidelijker het speelveld en hoe ruimer het mandaat, hoe meer spel er zal ontstaan.

"Voetbal is simpel, maar
simpel voetbal is het
moeilijkste wat er is."

Johan Crujff

Deel leiderschap

Investeer in het zelforganiserend vermogen van teams door ze op te leiden en te coachen in rollen en taken die vaak bij leidinggeven- den liggen: besluiten nemen, feedback geven, talenten ontwikkelen, en problemen oplossen. En splits twee vormen van leiderschap: het coördineren, faciliteren en coachen gericht op het team enerzijds, en het vertegenwoordigen van het team op andere plekken anderzijds.

Sturen en loslaten

Van leiders hoor ik vaak: "Ik wil ondernemer- schap, verantwoordelijkheid en betrokkenheid zien bij mijn mensen, en zelf moet ik daarvoor gaan loslaten." Ik denk niet dat 'loslaten' het antwoord is. De bazen die loslaten gaan 'op hun handen zitten', afwachten. Met als gevolg dat er bij hen een handelingsverlegenheid ontstaat die de spiegel is van het gebrek aan initiatief dat medewerkers wordt verweten. Ook directief leiderschap is geen oplossing. Dat leidt al snel tot overnemen, ingrijpen, en bijsturen op basis van een mening die ten onrechte wordt verpakt als ervaring. In de wereld tussen deze uitersten bevindt zich een alternatief: anders vasthouden. Dat kan een leider door zich te ontwikkelen in coachende en faciliterende vaardigheden. De beste leiders zijn goede coaches.

Organisaties in beweging

Al deze stappen en interventies mogen eenvoudig klinken, maar het werk is dat niet. Om met Cruijff te spreken: "Voetbal is simpel, maar simpel voetbal is het moeilijkste wat er is." Toch ben ik ervan overtuigd dat het voor iedere organisatie de moeite waard is om te werken en blijven werken aan uitgesproken- heid, heldere speelvelden, gedeeld leider- schap, en het midden tussen sturen en loslaten.

In plaats van verstrikt te raken in steeds rigidere gedragspatronen, zie ik mensen in organisaties in beweging komen, tot wasdom komen. Werken aan hun organisatie, en niet alleen erin. Werken aan hun rol en team-

ontwikkeling, en niet alleen aan hun werk. Macht wordt gedeeld in de plaats van opgepot, en dat wakkert ondernemerschap en verantwoordelijkheid aan. In resultaten zien we de kracht van gedeelde macht terug, bijvoorbeeld in een hogere aanbevelings- score van de organisatie door klanten en door medewerkers. Een mooi voorbeeld hoorde ik van een manager dagelijkse bankzaken, die de beweging letterlijk beschreef: "Als ik een jaar geleden op de werkvloer van onze grootste vestiging in Amsterdam kwam, zag ik daar een paar mensen werken. Nu kom ik boven, en zie ik overal activiteit: in de linker- hoek een groep mensen uit diverse regio's aan het brainstormen, in de rechter een event voor ondernemers uit het mkb."

Beweging is wat ik iedere organisatie gun. De richting en visie van Semco is inspirerend, maar consequent interveniëren en bijsturen op veel kleinere zaken leidt uiteindelijk tot het grote resultaat. ■

Luuk Willems is bedrijfskundige en orga- nisatieadviseur, maar meer nog is hij een nieuwsgierige veldonderzoeker op safari door het organisatie-landschap. In zijn basisuitrus- ting zitten geen verrekijker of landkaart, maar wel een spiegel en een kompas. En natuurlijk een pakje post-its. Samen met onder anderen Ricardo Semler richtte hij het Semco Style institute op. www.semcostyle.nl

Referenties

- Brouwer, K. (2013, februari 4). Tegenlicht. *De kapitale kracht van geluk*. VPRO.
- Hart, W. (2017). *Anders vasthouden: 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoe- ling*. Amsterdam: Boom.
- Oshry, B. (2019). *The Organic Systems Framework: A New Paradigm for Under- standing and Intervening in Organizational Life*. Charmouth, Dorset: Triarchy.
- Semler, R. (1993). *Maverick: The Success Story behind the World's Most Unusual Workplace*. New York, NY: Warner.