



STAP UIT

POWER PLAY

**Voor iedereen die werkt met mensen
(en soms gek wordt van het gedoe)**

J O B B E K E D E J O N G

Boom

STAP UIT POWERPLAY

*Voor iedereen die werkt met mensen
(en soms gek wordt van het gedoe)*

Jobbeke de Jong

Boom

INHOUD

Voorwoord door Ans Tros	13
Voorwoord en toelichting	15
De reis door de hoofdstukken	20
DEEL 1: POWERPLAY TUSSEN GELIJKEN	23
1 Waarom we niet zonder gedoe kunnen	25
1.1 De anatomie van powerplay – zicht krijgen op het machtsspel	27
1.2 De verrassende noodzaak van powerplay – waarom het er altijd is	29
1.3 Van oerstam naar vergadertafel – oude patronen werken niet meer	31
1.4 Bewustzijn als sleutel – de weg naar functionele hiërarchie	33
1.5 De essentie van dit hoofdstuk	35
2 Geen losse puzzelstukjes: het complete beeld	37
2.1 De valkuil van persoonlijk maken: waarom we alles op onszelf en elkaar betrekken	40
2.2 Het grotere geheel zien – van individu naar systeem	43
2.3 De bindende kracht: waarom een gezamenlijk doel cruciaal is	45
2.4 De springplank naar verandering – wat is er nodig?	46
2.5 De essentie van dit hoofdstuk	48

3 De arena betreden – overleven of samenwerken?	49
3.1 Overleven in het systeem – strategieën om overeind te blijven	50
3.2 De hechtingsdans – onze blauwdruk	56
3.3 De machtsdans – ik bepaal het zelf wel!	59
3.4 De drie gezichten van overleving	59
3.5 Contextualiseren versus personaliseren – het cruciale onderscheid	61
3.6 De essentie van dit hoofdstuk	65
4 De eeuwige dans tussen boven en onder	67
4.1 Titanen in conflict: de strijd tussen dominante stemmen	70
4.2 De haast onzichtbare competitie – subtiele machtsstrijd tussen bovenrollen	76
4.3 De machtige en de onderdanige – dynamiek tussen boven- en onderrollen	78
4.4 Hulpverlenersdynamiek: zorgen als machtsinstrument	82
4.5 Het fluistercircuit: dynamiek tussen onderrollen	86
4.6 De kleinste willen zijn: wedijver in ondergeschiktheid	91
4.7 De essentie van dit hoofdstuk	93
5 Spiegel van je irritatie – wat anderen je vertellen over jezelf	95
5.1 De blinde vlek: wat we niet kunnen zien in onszelf	96
5.2 Het projectiemechanisme: hoe aannames en projecties samenhangen	97
5.3 Gevoel is je dashboard	100
5.4 De waarnemingstoets: hoe je aannames van waarheid onderscheidt	102
5.5 Projecties in het machtsspel	103
5.6 De brandstof voor powerplay	106
5.7 Bevrijdend zelfbewustzijn: de uitweg uit powerplay	106
5.8 De essentie van dit hoofdstuk	110
6 Het ongeschreven draaiboek – wie speelt welke rol?	111
6.1 Stereotiepe rollen door gedeelde projecties	112
6.2 De dominante leider en stille volgelier	114
6.3 De patiënt en de zorgverleners	118
6.4 De zondebok en de onschuldigen	125

6.5	De grappenmaker en het publiek	132
6.6	De essentie van dit hoofdstuk	135
7	De vlam in de pan – frustratie als katalysator	137
7.1	Wrijving als brandstof – bronnen van frustratie in samenwerking	138
7.2	Frustratie ontrafeld – wat gebeurt er eigenlijk?	139
7.3	De oordeelreflex – frustratie richten met je oordeel	140
7.4	De zelfoordeelreflex – frustratie richten op jezelf	142
7.5	De vluchtreflex – frustratie overleven door te dissociëren in het moment	144
7.6	De essentie van dit hoofdstuk	146
8	De rekening – wat powerplay kost	147
8.1	De persoonlijke prijs	150
8.2	De prijs voor het collectief	153
8.3	De essentie van dit hoofdstuk	157
	DEEL 2: DE INTERVENTIONIST IN HET SPEELVELD	159
9	In het oog van de storm – autoriteit onder vuur	161
9.1	De paradox van afhankelijkheid – zelfstandige leden in een afhankelijk geheel	162
9.2	De vele gezichten van de strijd met de autoriteit	165
9.3	De projectiespiegels – overdracht en tegenoverdracht	167
9.4	Me, myself and I – systeem als geheel gericht op zelfbelang	169
9.5	Macht op systeemniveau – powerplay door de ontwikkelfases heen	172
9.6	Jouw positie in het spel	174
9.7	De essentie van dit hoofdstuk	175

DEEL 3: STEP INTO YOUR POWER, DE POWERPLAY VOORBIJ 177

10 De bodem voor transformatie	179
10.1 De kunst van het begrenzen – baken je speelveld af	181
10.2 Voorbij goed of slecht: wat is dienend?	187
10.3 Wat leeft er onder water: onderzoeken van interactiepatronen	189
10.4 Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...	192
10.5 De essentie van dit hoofdstuk	194
11 De collectieve way-out – samen uit de powerdans	197
11.1 Samen aan de slag	199
11.2 De innerlijke stevigheid – het belang van centreren	204
11.3 De-escalatie als kunstvorm	206
11.4 De cirkel sluiten – neem je verantwoordelijkheid	207
11.5 De essentie van dit hoofdstuk	208
12 Jouw reddingsboei – overleven als de rest niet wil/kan	211
12.1 Stappenplan om powerplay te overleven!	212
12.2 De essentie uit dit hoofdstuk	222
Tot slot: Van drama naar meesterschap	223
Bevrijding uit het drama	224
Goodbye for now	229
Verklarende woordenlijst	231
Literatuur	235

VOORWOORD EN TOELICHTING

Lieve lezer,

Hoe vaak heb jij geworsteld in je relaties met anderen? Of het nu gaat om je privéleven, je werk of allebei misschien? Hoe kan het toch dat je ondanks je beste intenties toch in onderling gedoe verzeild raakt, wat veel energie kan kosten? Denk aan de momenten dat je in een twist of conflict komt, de keren dat je je inhoudt om de vrede te bewaren, maar ondertussen iets heel anders voelt dan vrede, de frustratie omdat de ander ...

Herken je hoe aantrekkelijk het is om iets of iemand de schuld te geven van het ongemak? 'Het ligt aan mij dat ...' of 'Het ligt aan de ander(en) dat ...' Dit zoeken van schuld is een heel normale, menselijke reactie. Elkaar schuldig achten is deel van powerplay, en lost niets op. Het brengt niets in beweging. Deze manier van denken zet je juist vast in een herhaling van zetten. Een herhaling van situaties. Een herhaling van uitkomsten.

Stel je voor dat er een andere manier is om naar die dynamieken – of dat gedoe – te kijken zonder schuld toe te wijzen. Niet aan jezelf en ook niet aan de ander. Wat zou het voor je betekenen als je de patronen van powerplay niet alleen kon doorzien, maar ook doorbreken? Als je kon leren je relaties te versterken, te verdiepen en echt in verbinding te staan, omdat je begrijpt wat er gebeurt? Omdat je weet hoe je jezelf kunt managen of reguleren en vanuit je eigen kracht kunt handelen, vrij van de powerplay die relaties soms zo ingewikkeld maakt.

Wat als je in staat bent je relaties – zowel privé als zakelijk – vanuit kracht en bewustzijn vorm te geven? Wat zou dat betekenen voor de kwaliteit van

jouw leven en van de resultaten van alle groepen en teams waarin je je elke dag begeeft?

Dat is precies waar dit boek over gaat.

Waar begin je nou een boek over powerplay?

Al maanden vormt dit boek zich in mijn hoofd. Omdat ik niet kan besluiten waar te beginnen, begin ik niet. Tot ik bedenk – op reis met mijn gezin door Thailand – dat ik overal kan beginnen. Powerplay is immers overal. Van het besturen van een land tot besluiten als vrienden waar je samen uit eten gaat: wie bepaalt waar we eten en wie volgt netjes, ook al had hij meer zin in Italiaans?

Verschillen in macht en invloed zijn een natuurlijk onderdeel van het leven met elkaar in sociale context. Powerplay komt voort uit onze natuurlijke pogingen om invloed uit te oefenen op die context. Als deze powerplaydynamiek te sterk wordt, kost het veel energie. Powerplay kan uit de hand lopen en destructief worden; het brengt daders en slachtoffers voort. In mildere varianten vermindert het slagkracht, gezamenlijke resultaten en effectiviteit.

Onze dubbelhartige relatie met macht

In Thailand zie je op veel plekken goudomrande, levensgrote afbeeldingen van de Thaise koning. We houden van mensen in power. We houden van de belofte van stabiliteit en kracht die uitgaat van een machtige leider. Het tegendeel is ook waar: we voelen een afkeer van hen die meer macht hebben dan wij. Het ontzag of de behoefte én het verzet tegen powerverschillen zijn verenigd in alle menselijke systemen en in onszelf als individuen.

“*Er is altijd behoefte aan mensen met meer macht en invloed, en er is ook altijd verzet tegen. Soms zelfs binnen één persoon tegelijkertijd...*

Powerplay speelt zich niet alleen buiten ons af; het zit ook in onszelf. Hoe vaak worstelen we niet met gedachten over onmacht, onze plek in de groep of met wat anderen ons aandoen? Of, eerlijk is eerlijk, wat wij anderen aandoen? Die interne strijd kost enorm veel energie.

Powerplay: waar hebben we het over?

Voor ik verder de hoofdstukken induik, is het goed om de term powerplay iets nader te belichten. Letterlijk vertaald betekent het *machtsspel*. De term wordt kennelijk ook gebruikt in balsporten, zie ik al googelend, maar die betekenis bedoel ik niet. Ik koppel de term powerplay aan alle *automatische interacties tussen mensen in teams, groepen en andere systemen, die voortkomen uit onderlinge verschillen in macht en invloed*. Ik bedoel daarmee gedrag dat bewust of onbewust – heel belangrijk aangezien veel powerplay onbewust is – gericht is op eigenbelang, zelfbehoud of een bepaald individu of oetewel persoonlijk doel.

Terminologie voor onderweg

Net als in mijn eerdere boeken *Competente mensen incompetente teams* (2021) en *Beheers je!* (2023), spreek ik ook in dit boek over *taaksystemen* en *interventionisten*. Ik licht die termen hieronder nader toe. Achter in dit boek heb ik een verklarende woordenlijst opgenomen waarin je meer woorden vindt die je misschien niet dagelijks tegenkomt.

“ *Powerplay: automatische interacties tussen mensen in teams, groepen en andere systemen die voortkomen uit onderlinge verschillen in macht en invloed.*

Het speelveld: wat is een (taak)systeem?

De term systeem verwijst naar een groep mensen die op een of andere manier met elkaar verbonden zijn. Een vriendengroep, een koppel, twee mensen in gesprek, een gezin: allemaal voorbeelden van menselijke systemen. Met de term *taaksysteem* bedoel ik een verzameling individuen die samen een taak moeten volbrengen die om samenwerking vraagt. Ze zijn voor het succesvol realiseren van deze taak onderling *afhankelijk* van elkaar. Dit kan een team zijn, maar feitelijk betreft het elk samenwerkingsverband. Dus ook een bilateraal of een samenwerking tussen twee of meer organisaties bijvoorbeeld. In die gezamenlijke taak zit het onderscheid met de oervorm van een groep mensen die wij kennen: de familie of het gezin. De term taaksysteem verwijst dus naar een samenwerkingsverband met twee of meer mensen. De leden zijn de mensen die samen dit taaksysteem vormen.

Wie is de interventionist?

Anders dan mijn eerste twee boeken, is dit boek niet alleen voor mensen die samenwerking begeleiden, maar voor iedereen die werkt of functioneert in en met menselijke systemen. Speciaal voor de begeleiders van samenwerking heb ik wel een hoofdstuk toegevoegd. Daarom licht ik de term *interventionist* die ik voor hen gebruik, toch nog toe.

Het duurt soms even voor je deze term in één keer goed uit je strot krijgt. Zo hoor ik mensen regelmatig de term verhaspelen als interveniënt, inter...dinges, intervist of intensivist. Ik blijf vasthouden aan deze term omdat deze de reikwijdte van het vak wat mij betreft beter verbeeldt dan de term *coach*.

Een teamcoach coacht teams. Een interventionist begeleidt samenwerkingsprocessen. Dit kunnen teams zijn, maar ook bilateralen, projectgroepen of eenmalige bijeenkomsten. De reikwijdte van de interventionist is dus groter dan alleen het team dat begeleid wordt in typische teamcoachtrajecten. Het doel van de interventionist is om het systeem zo te faciliteren dat het steeds meer in staat is autonoom of zo autonoom mogelijk de gewenste gezamenlijke resultaten te behalen. Dit kan een eenmalige bijeenkomst zijn, maar ook een vooraf afgesproken traject met meerdere sessies.

Een interventionist *kán* dus een teamcoach zijn, maar net zo gemakkelijk een projectleider, leider of consultant. En waar (team)coaches vaak vooral gericht zijn op het taaksysteem dat ze begeleiden, heeft een interventionist oog voor de context van het taaksysteem: denken in termen van *systemen* en *steemdenken* in plaats van het kijken naar individuen. Dit is cruciaal omdat de interventionist in staat moet zijn om gedrag te zien als informatie vanuit het systeem als geheel en niet als een persoonlijk iets van degene die het gedrag laat zien. Gedrag persoonlijk maken is dé ingang naar gedoe en dus powerplay. We hebben allemaal van kinds af aan geleerd om gedrag persoonlijk te maken en gedrag te koppelen aan iemands karakter, geschiedenis, persoonlijkheidskenmerken, sterrenbeeld, sekse, afkomst enzovoorts. Hoewel die facetten natuurlijk invloed hebben, leert de interventionist juist de systeempatronen te doorzien en gedrag niet persoonlijk te maken.

Waarom dit boek jouw gids wil zijn

Hoewel er talloze boeken zijn geschreven over macht en machtsstructuren, miste ik een boek dat deze thema's naar de dagelijkse praktijk brengt. Jouw

leven en dat van mij. Een boek dat niet alleen leiders en coaches aanspreekt, maar iedereen die onderdeel is van een team, organisatie of samenwerkingsverband. Dit boek is voor iedereen die worstelt met macht en invloed, en die effectievere, duurzamere relaties wil opbouwen – zonder steeds in dezelfde valkuilen te stappen.

Het is een heel aantrekkelijk idee om powerplay in gedachten vooral uit te besteden aan anderen, mensen met een *powerful* positie bijvoorbeeld. Dat klopt alleen niet. We spelen allemaal met macht. Elke dag en op vele plekken. Dit boek neemt je mee naar de dagelijkse momenten voor ons allemaal.

Wat dit boek jou brengt

Na het lezen van dit boek begrijp je de dynamieken achter powerplay en weet je hoe je daar effectief mee omgaat. Je leert hoe je je rol in een groep of systeem bewuster invult, zonder dat je jezelf verliest in powerplay. Weten en begrijpen vanuit een systeemperspectief wat er precies gebeurt, helpt om een gezonde afstand te bewaren en om misschien zelf niet door de powerplay te worden meegesleurd.

Aan het einde van dit boek weet je hoe je vanuit een systeemperspectief kunt kijken naar al die momenten dat je in gedoe rondom macht terechtkomt in je relaties met anderen. Je leert hoe je er betekenis aan kunt geven zonder de ander of jezelf te veroordelen. Bovendien krijg je concrete handvatten om jezelf te begeleiden en terug in je personal power te stappen vanuit je lidmaatschaps- of leidersrol.

Leiders of begeleiders biedt dit boek inzicht in hoe powerplay in systemen zich per definitie ook op hen zal richten. Hoe je het als (bege)leider kunt herkennen en hoe je stevig in je eigen rol kunt blijven in plaats van meegezogen te worden in patronen die de ontwikkeling en resultaatgerichte samenwerking in de weg staan. Het daadwerkelijk supereffectief begeleiden van powerplay vraagt training, zelfreflectie en excellente skills.

Ik nodig je uit om dit boek te lezen met je eigen ervaringen in gedachten. Denk terug aan een situatie waarin je machteloos voelde of gefrustreerd raakte door onderlinge dynamiek. Hoe reageerde je? Hoe voelde je je? Zo wordt dit boek direct toepasbaar en biedt het je grip op situaties waarin je eerder vastliep. Ik wens je veel leesplezier en vooral veel inzichten toe!

DE REIS DOOR DE HOOFDSTUKKEN

In **deel 1** van dit boek ontrafel ik de wereld van powerplay tussen gelijken – de machtsstrijd tussen mensen die hiërarchisch gezien op gelijke voet staan.

In **hoofdstuk 1** duik ik in de verrassende functie die powerplay heeft voor elk systeem en wat er nodig is om deze dans te ontspringen. Ik begin bij het begin, bij de basis die elk systeem nodig heeft om los te komen uit de verstikkende dynamiek.

Hoofdstuk 2 neemt je mee in de cruciale stap van uitzoomen, weg van individuele spelers, naar het systeem als geheel. Deze perspectiefwisseling vormt de sleutel om powerplay niet persoonlijk op te vatten en te begrijpen hoe de bredere context je gedrag vormgeeft, vaak zonder dat je het doorhebt.

In **hoofdstuk 3** zie je hoe powerplay als een onzichtbaar net de leden vangt in automatische overlevingsrollen. Of het nu gaat om een duo of een hele groep, niemand ontkomt aan de onbewuste positionering die we innemen wanneer we ons bedreigd voelen.

Hoofdstuk 4 pakt de draad op en laat zien hoe overlevingsrollen elkaar versterken in een voorspelbaar patroon. Ik onderzoek de universele interactiedynamiek, waarbij we onszelf ofwel verheffen boven de ander ofwel ondergeschikt maken – en hoe deze dans telkens opnieuw begint.

In **hoofdstuk 5** ga ik een laag dieper en onthul ik de verborgen werking van het projectiemechanisme. Je krijgt krachtige handvatten om je eigen projecties onder ogen te zien en vriendschap te sluiten met alle delen van jezelf die je onbewust op anderen projecteert. Hier ligt de sleutel tot meer zelfbewustzijn én meer mildheid voor het ‘irritante’ gedrag van anderen.

Hoofdstuk 6 vertelt je meer over de diepere wortels van stereotiepe rollen zoals de informele leider, de zielenpiet en de zondebok. Je ontdekt hoe deze rollen ontstaan in de arena van powerplay, welke functie ze vervullen voor het geheel, en hoe alle leden – jij en ik inclusief – hier onbewust aan bijdragen.

In **hoofdstuk 7** verken ik hoe frustratie als een krachtige motor powerplay aanjaagt. Ik onderzoek zowel de bronnen van frustratie als instinctieve reacties erop, en waarom frustratie onvermijdelijk is wanneer we intensief samenwerken.

Hoofdstuk 8 sluit het eerste deel af met een scherpe blik op de effecten van powerplay, zowel voor jou als individu als voor het (taak)systeem waarin je functioneert.

Deel 2 is gericht op de interventionisten, zij die een leiderschapspositie innemen voor het taaksysteem. Of ze nu de formele leider zijn of vanuit een andere rol opereren, zoals coaches en consultants.

Hoofdstuk 9 laat zien hoe autoriteitskwesaties altijd onder de oppervlakte spelen en waarom jij, als interventionist of leider, onherroepelijk te maken krijgt met deze dynamiek.

Deel 3 van het boek wijst de weg naar bevrijding en richt zich op het daadwerkelijk uitstappen uit powerplay.

Hoofdstuk 10 schetst de essentiële randvoorwaarden voor een taaksysteem om voorbij powerplay te komen. Wat is er nodig om de sprong te wagen?

In **hoofdstuk 11** wordt helder wat de leden van een taaksysteem samen kunnen doen om zich te ontwikkelen, telkens wanneer powerplay de kop opsteekt. Hier ligt de kracht van gezamenlijke transformatie.

Omdat samen ontwikkelen niet altijd mogelijk is, biedt **hoofdstuk 12** een praktisch doe-het-zelfdeel dat jou als lid van een systeem met hardnekkige powerplay helpt om jezelf te handhaven, te reguleren en effectief te handelen, ook als anderen nog niet mee kunnen of willen.

In **het laatste hoofdstuk** nemen we afscheid van elkaar en gebruik ik de dramadriehoek als metafoor voor onze grootste levensdrama's. Alle inzichten over hoe je jezelf handhaaft als leider en lid van allerlei (taak)systemen komen hier samen in concrete stappen. Deze helpen je een gezonde en liefdevolle relatie met jezelf en anderen te onderhouden. Keer op keer, in elke nieuwe situatie die het leven je brengt.

Voor wie, heel begrijpelijk, af en toe verdwaalt in nieuwe terminologie of vakjargon: aan het einde van het boek staat een **verklarende woordenlijst**.



Tip: Om je te helpen de inzichten uit het boek dieper te integreren in je dagelijks leven, heb ik op tachlesacademy.com/powerplay bij elk hoofdstuk reflectieopdrachten en een bonusvideo geplaatst. Als je het wachtwoord *Powerplay!* gebruikt, krijg je direct toegang.

POWERPLAY TUSSEN GELIJKEN

Of we het nu willen of niet, we zijn allemaal lid van een groep, van meerdere groepen zelfs. Veel groepen – ik noem ze dus systemen – kennen een formele leider, maar ook als je gewoon lid bent, heb je te maken met dynamieken. Dit boek begint met de dynamieken tussen de leden van een systeem. Pas in deel 2 ga ik in op powerplay in relaties met hiërarchische verschillen, in verhouding tot de hiërarchische leider. Dit is niet alleen een logische volgorde, maar ook een praktische keuze. Iedereen kent namelijk de ervaring van ‘lidmaatschap’ binnen een groep. Maar lang niet iedereen heeft ervaring met de formele leiderspositie. Als je interventies doet binnen teams, ben je misschien bekend met beide rollen, maar dit boek is geschreven voor iedereen die werkt in of met groepen – leden én leiders.

Wat kan er allemaal spelen tussen de leden van een systeem als er gedoe is? Op papier zouden de leden een gelijkwaardige positie en formeel dezelfde macht moeten hebben. Geen hiërarchische verschillen, geen duidelijke machtsstructuur. Iedereen heeft formeel dezelfde zeggenschap en invloed, toch? Maar in de praktijk weten we allemaal hoe anders het vaak loopt. Binnen enkele minuten nadat een nieuwe groep samenkomt, ontstaan er subtiele, maar onmiskenbare verschillen. Sommige stemmen worden luider, bepaalde mensen krijgen meer ruimte en invloed, terwijl anderen zich (onbewust) laten terugdringen naar een minder zichtbare plek. In no time ontstaat er verschil in positie, invloed en macht over de anderen in het taaksysteem. Deze verschuivingen gebeuren snel, automatisch en vaak zonder dat we er bewust bijilstaan.

Interessant genoeg kan gedoe tussen zogenaamd gelijken soms nog pijnlijker zijn dan de uitdagingen die we ervaren in relaties met een duidelijke machtsongelijkheid. Waarom? Omdat conflict of strijd tussen gelijken je het gevoel kan geven dat je er alleen voor staat. Er is niemand 'boven' je die de verantwoordelijkheid draagt of als vanzelfsprekend knopen doorhakt. Het idee dat je op hetzelfde niveau zit als de anderen, maakt de onuitgesproken strijd om invloed of macht vaak veel persoonlijker.

Door de jaren heen heb ik honderden mensen begeleid die verstrikt raakten in powerplay. Wat me telkens weer opvalt, is hoe krachtig de gevoelens van onmacht, eenzaamheid en frustratie kunnen zijn in relaties tussen gelijken. Misschien zelfs krachtiger dan bij hiërarchische conflicten. En hoewel dit geen universele waarheid is – elke vorm van powerplay kan ingewikkeld en pijnlijk zijn – toont het wel aan hoe complex deze dynamiek is.



Tip: meer ontdekken? Kijk op tachlesacademy.com/powerplay met wachtwoord *Powerplay!* Dan krijg je toegang tot bonusvideo's en reflectieopdrachten die je helpen om je alle inzichten uit dit boek eigen te maken.

WAAROM WE NIET ZONDER GEDOE KUNNEN

Jeroen, lid van een projectgroep binnen een grotere organisatie, vertelt over zijn ervaringen in de samenwerking:

‘I am contained, I am calm, I am compassionate ...’ Bij de waterkoker in de pantry herhaal ik deze mantra keer op keer. Ondertussen zie ik mijn handen alle handelingen verrichten om een kop gemberthee te maken. Mijn gedachten gaan vooruit naar de komende bijeenkomst. Het wordt vast weer zo’n oeverloze ramp. I am contained, I am calm, I am compassionate ... Natuurlijk is Martine het weer eens met Erik en Jurgen, is onduidelijk waar Jantine staat – die kletst met iedereen mee – en zal ik me samen met Paul een Don Quichot voelen, nutteloos vechtend tegen windmolens.

Mijn ingewanden lijken in een soort dwangbuis te zitten. Verkrampt. Net als mijn gezicht trouwens. Strak. Gespannen. Het is de zoveelste meeting en ik vermoed dat iedereen ertegen opziet. Nadat ik een paar keer diep adem heb gehaald, loop ik met een keiharde nepglimlach de kamer in. Jurgen en Martine staan net met elkaar een klantcase te bespreken. Jantine is aan het bellen en Erik rommelt wat in zijn tas. Paul is weer eens te laat. Flink te laat dit keer. We zijn al een kwartier voorbij de starttijd van de meeting. ‘Iemand koffie of thee?’, vraagt Jurgen vriendelijk aan iedereen. Ik meen angst in zijn ogen te zien, of is het vastberadenheid? In elk geval is hij op z’n hoede. Zijn rusteloze handen en glimlach terwijl hij iedereen naloopt op koffie- of theewensen: we zijn allemaal waakzaam. Verhit en gehaast komt dan eindelijk ook Paul binnen, hij mompelt iets over een file, maakt vluchtig oogcontact met iedereen en geeft mij een knipoog. Ik merk dat ik iets ontspan nu hij er is.

Als we allemaal zitten, is het even stil. Wie begint? Niemand heeft officieel het voorzitterschap. We hebben sowieso geen rollen gedefinieerd. Ook daar komen we namelijk niet uit. We hebben het heus geprobeerd en een gezamenlijke focus en doelstelling gedefinieerd. Daar waren we best snel uit. Maar de uitvoering ervan is een gebed zonder eind. Elk gesprek verzandt in discussie. Overtuigen van elkaar, argument na argument. Totaal zinloos. Als je een video-opname zou maken van onze bijeenkomsten, zie je dat Jurgen in zijn eentje 80 procent van de tijd aan het woord is en de rest samen 20 procent. Jurgen doet alsof hij nieuwsgierig is naar je mening, maar elke vraag daarna van hem is een valstrik. Een uitnodiging naar een antwoord, omdat hij vast geleerd heeft dat je anderen ook iets moet laten zeggen. Uit niets blijkt daarna dat hij je ook daadwerkelijk gehoord heeft. Hij antwoordt stevast met een lange uitleg waarom jouw idee niet klopt en het zijne beter is. Waarbij hij steeds de naam noemt van degene met wie hij in discussie is. Zo van: 'Nee Paul, dat klopt dus niet want...' Of: 'Nu ga ik je toch echt onderbreken Jantine, en dan mag jij zo weer reageren, want...' En dan dus een ellenlang betoog met onnavolgbare zijpaden en uitweidingen over het verleden, andere contexten of fantasieën over de toekomst.

Erik wordt dan meestal stil en knikt instemmend. Voegt hier en daar nog iets vanzelfsprekends toe wat iedereen al lang begrijpt. Jantine stemt meestal alsnog in, al doet ze dat ook als Paul of ik met een tegenargument komen. Ze heeft zelf echt goede ideeën, maar die verdwijnen meestal van tafel zodra Jurgen met de steun van Martine en Erik tegengas geeft. Eigenlijk zijn het altijd Paul en ik die met Erik en Jurgen in een echte discussie belanden. Het kan dan best fel worden. Ik weet dat mijn geduld geleidelijk aan steeds verder opraakt en dat met name Jurgen me zo kan irriteren dat ik stevig in de aanval ga. Ik onderbreek hem dan met kracht terwijl ik vanbinnen kook. 'Nu moet jij even stoppen Jurgen. Ik wil iets zeggen, kun je me laten uitpraten?' Zinloos. Want wat ik vervolgens ook zeg, hij hoort het toch niet. Net zo goed als dat ik niet naar hem luister.

Paul heeft een beetje eenzelfde aanpak als Jurgen, ook hij is geregeld lang van stof met zijn uitleg. Hij is geduldiger dan ik, maar ik zie aan hem wanneer hij klaar is met het gedoe en eigenlijk afhaakt. Hij verbreekt dan het oogcontact met iedereen en staart uitdrukingsloos naar het tafelblad. Of herschikt zijn pen, een kopje of de waterkan nog eens een keer, in gedachten verzonken. Soms lijkt het alsof we met elkaar tot een besluit of standpunt komen, maar in de praktijk wordt

hier bijna altijd van afgeweken of blijken we allemaal andere interpretaties te hebben van de uitwerking ervan.

Ondertussen is het onderlinge wantrouwen groot en vraag ik me af of ik niet moet opstappen. Ik lig 's nachts wakker van mijn gepieker. Ik voel stress. Thuis met mijn partner gaat 80 procent van de gesprekken over het gedoe in ons project-team. Zelfs de kinderen zuchten en rollen met hun ogen als het aan tafel weer eens gaat over een vruchteloze meeting.

Ik vertrouw Erik, Martine en Jurgen niet meer en verdenk hen ervan samen een eigen agenda te voeren. Ik weet niet of ze Jantine daarbij betrekken of niet. Paul en ik weten vast niet de helft van wat zij met elkaar bespreken. Ooit stapte ik met zo veel vertrouwen en zin in dit gezamenlijke project! De anderen leken me zulke fijne mensen en we zijn zo gepassioneerd samen begonnen. Geen moment was ik beducht voor het drama dat we inmiddels met elkaar gecreëerd hebben. En ik vermoed dat dit voor iedereen geldt. We hebben het onderschat met elkaar.

1.1 DE ANATOMIE VAN POWERPLAY – ZICHT KRIJGEN OP HET MACHTSSPEL

Als je luistert naar Jeroen hierboven, hoor je hoe powerplay gaat over macht en positie. Onder powerplay ligt de angst geen positie en geen invloed te kunnen uitoefenen, al zijn we daar doorgaans niet bewust mee bezig. We argumenteren, spreken harder, onderbreken elkaar. Nemen stevig stelling. Scharen ons achter de winnaar. Het zijn allemaal voorbeelden van powerplay-gedrag. Je inhouden, stil worden, aanpassen zijn voorbeelden van de andere kant van powerplay.

Hoewel de individuele leden die in de powerplaydynamiek zitten misschien krachtig lijken of zijn, resulteert powerplay op het niveau van een *taaksysteem als geheel* paradoxaal genoeg juist in een verlies aan power of collectieve slagkracht. Alle energie die wordt besteed aan het onderling worstelen, gaat ten koste van waar het in een taaksysteem om zou moeten draaien: het gezamenlijke resultaat of collectieve doel.



Powerplay op het niveau van een systeem als geheel betekent verlies aan power.

De verborgen rekening – wat powerplay kost

Als powerplay te veel energie kost, komt het taaksysteem niet vooruit. Als het belangrijk is dat er een *gezamenlijk resultaat* uit de collectieve inspanning komt, dat commitment van alle leden vraagt, is dit een groot verlies voor het systeem en een hoge prijs om te betalen.



Wanneer er weinig onderlinge afhankelijkheid is om resultaten te bereiken, is het gemis aan gezamenlijk resultaat op te lossen door individueel hard werken. Powerplay is dan misschien vervelend of ongemakkelijk, maar uiteindelijk niet zo erg. Denk aan werk dat uiteindelijk vooral door de professional individueel gedaan wordt, zoals een arts met patiënten, een advocaat met cliënten, de leraar voor de klas enzovoorts. De optelsom van alle individuele resultaten is in deze contexten soms genoeg.

Powerplay tussen de leden van een groep kan alle voorwaartse energie uit een systeem zuigen. Als het om een familie of vriendengroep gaat, is dat vervelend en soms zelfs naar. Gaat het om een taaksysteem in een organisatiecontext, dan zorgt powerplay – naast de persoonlijke stress – ervoor dat de gezamenlijke productiviteit laag of nihil is. Er is geen gezamenlijk besluit mogelijk wanneer in een gesprek niet alle inbreng van de leden van het systeem gehoord en geïntegreerd wordt. En in geval van powerplay lukt het integreren van alle verschillende stemmen niet.

“Een gesprek waarbij niet alle inbreng van de leden van het systeem gehoord en geïntegreerd wordt, kan onmogelijk leiden tot een gezamenlijk besluit.

Stemmen vechten met elkaar om ruimte, zoals bij Jurgen en Jeroen in het voorbeeld. Of stemmen worden niet meer ingebracht als reactie op de dynamiek, zoals bij Jantine of Erik. Powerplay kan explosief zijn – zoals in het voorbeeld – of heel klein en subtiel. Powerplay speelt overal waar we onbewust het gezamenlijke doel van de interactie uit het oog verliezen en onbewust uit zijn op controle over het proces. Dit kan door heel veel praten, door helemaal niets te zeggen en alles tussen deze twee uitersten aan gedrag en onderliggend gevoel. Bij powerplay werken we – misschien onbedoeld – vooral alleen. Het effect van de powerplaydynamiek is dat niemand echt gehoord wordt en dat er meestal geen gedragen besluit genomen wordt. Het kan lijken alsof er een besluit valt, maar vaak voelt een aanzienlijk deel van de leden zich daar geen eigenaar van. Verzet gaat ondergronds en zal zich later manifesteren door het niet nakomen van afspraken of het geven van een eigen interpretatie van de afspraak. Dit hoeft niet intentioneel te zijn. In een context waar powerplay krachtig genoeg is, zijn gemaakte afspraken niet helder in het bewustzijn van het systeem als geheel. Vaak doordat het besluit in algemene, abstracte termen verwoord is of omdat de feitelijke check ontbreekt of iedereen commitment voelt. Het lijkt of iedereen aan boord is, maar door de ruis en onuitgesproken, impliciete interpretatieverschillen worden besluiten niet nagekomen of volkomen ineffectief uitgevoerd.

1.2 DE VERRASSENDE NOODZAAK VAN POWERPLAY – WAAROM HET ER ALTIJD IS

Powerplay is geen uitwas of iets onwenselijks dat weg moet. Het is een volkomen logische, normale dynamiek in elk menselijk systeem waar niemand individueel schuldig of verantwoordelijk voor is. Gedoe om invloed en macht is inherent aan het werken en leven met elkaar in een sociale context. Systemen ordenen zich namelijk door verschillen in macht en invloed van de leden. Wie meer macht heeft, staat hoger in de rangorde. Wat precies de bron voor je macht en invloed is, verschilt per context. Misschien is het spierkracht of denkkraft of de mate van sociale verbinding met de andere leden, of leeftijd en ervaring. Gender, komaf, seksuele geaardheid of huidskleur zijn bekende criteria die invloed hebben op je sociale ranking. Denk aan de zeven vinkjes van Joris Luyendijk. Wat de impliciete criteria ook zijn, we maken altijd een pikorde. Dat doen we razendsnel: onbewust hebben we een soort kaart in gedachten waarop we de leden naar status kunnen plotten.

“ *Gedoe om invloed en macht is inherent aan het werken en leven met elkaar in een sociale context.*

Powerplay heeft in essentie een belangrijke functie. De pikorde maakt duidelijk wie als eerste eten krijgt en voor wie de restjes zijn. Het maakt helder wie verantwoordelijk is voor het verdedigen van het geheel tegen buitenstaanders, en wie op verdediging mag rekenen. In ruil voor gehoorzaamheid of volgzzaamheid. Ik moet denken aan mijn tante die tijdens de Tweede Wereldoorlog als jong Joods meisje ondergedoken zat op een boerderij in een gezin met zes andere kinderen. Als enig niet-biologisch kind moest zij als laatste in de teil met water die als bad fungeerde. Het water was dan al lang koud en smerig. Deze plek onder aan de pikorde van het systeem was haar enige kans om de oorlog te overleven. Je kunt je voorstellen dat die plek voor veel innerlijke frustratie en verdriet zorgde bij haar, en dat ze tegelijkertijd ook dankbaar was dat ze zich hier kon verschuilen.

Uiteindelijk geeft het rust en veiligheid als je weet wie welke plek in de ordening heeft. Op die manier draagt powerplay bij aan het overleven van het systeem als geheel. Los van de individuele prijs die sommige leden daar misschien voor betalen. Dat maakt het systeem als geheel niets uit. Als we powerplay onderzoeken vanuit de oorsprong van menselijke groepen, is het niet horen en integreren van alle individuele stemmen niet echt een probleem voor het geheel. Het is misschien jammer voor die leden onder aan de ladder, maar als de sterkste leden de machtigste posities bekleden, heeft het systeem als geheel de grootste kans op overleving. En deze oerblauwdruk waarmee we automatisch een ordening maken in een sociale setting, zit in ons allemaal. Inclusief onze primaire reacties van acceptatie of verzet tegen deze ordening, daarin zit 'm de powerplay; in onze primaire reacties en daarmee het spel rondom macht!

“ *Als de sterkste leden de machtigste posities bekleden, heeft het systeem als geheel de grootste kans op overleving.*

1.3 VAN OERSTAM NAAR VERGADERTAFEL – OUDE PATRONEN WERKEN NIET MEER

In de hedendaagse maatschappij is de manier waarop we met elkaar omgaan in systemen nogal veranderd. De oerimprint in ons primaire bewustzijn echter niet. In organisaties vormen we systemen met elkaar die samen een taak te verrichten hebben, waarvoor de leden elkaar ook echt nodig hebben. We doen werk waarbij het voor een succesvolle uitkomst soms cruciaal is dat *alle* leden zich eigenaar voelen van het resultaat en bereid zijn zich zo in te zetten dat het gezamenlijke resultaat ook haalbaar wordt.



In deze context is het cruciaal om de inbreng van alle leden te horen en met elkaar in staat te zijn om de inbreng van de individuen te integreren tot een nieuwe gezamenlijke output. Dit is niet alleen belangrijk voor het commitment van alle leden dat nodig is om tot een succesvol resultaat te komen. Als je echt goed met elkaar samenwerkt, komt er een creatie- en innovatiekracht vrij, die leidt tot het optimale resultaat! Veel innovatiever bijvoorbeeld dan het individuele oorspronkelijke idee. 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'; het is een cliché, maar hartstikke waar!

Denk aan een directieteam dat samen beleid moet maken voor de organisatie als geheel. Organisationsbeleid is krachtig als dit door alle directeuren ondersteund en eenduidig uitgedragen wordt. Als dat lukt, spreken we van een sterk directieteam. Als hier alleen het recht van de sterkste zou gelden, gaat dat ten koste van het gezamenlijke resultaat en de kwaliteit of de innovatiekracht daarvan.

“ *Als alleen het recht van de sterkste geldt in de besluitvorming, gaat dat ten koste van het gezamenlijke resultaat en de kwaliteit of innovatiekracht daarvan.*

Er komen best besluiten voort uit de samenwerking met stevige powerplay, maar doorgaans weet een deel van de leden zich niet gehoord door de anderen. Dan kunnen en willen zij zich dus ook geen eigenaar voelen van het besluit. Dit soort teams wordt doorgaans niet als sterk of effectief ervaren door de omgeving – en mogelijk ook niet door henzelf.

En precies dat is er aan de hand in misschien wel meer dan 90 procent van de samenwerkingen in organisaties: de sterkste speler of spelers regeren. Dat is volkomen normaal en zeker niet de schuld van die krachtige spelers. Het is evenmin de schuld van de minder krachtige spelers die ‘gewoon moeten zorgen dat ze gehoord worden’.

Het is niemands schuld, omdat het zit in de dynamiek van het systeem als geheel. Je zou kunnen zeggen dat de *oerimprint* van de onderlinge pikorde de overhand heeft boven wat *functioneel gedrag* is van alle leden. Ik zal deze term veel gebruiken in dit boek, omdat functioneel gedrag de uitweg uit powerplay biedt wanneer alle leden in een samenwerking of groep dit leren verkiezen boven hun primaire persoonlijke impuls.

“ *Functioneel = dienend aan het doel binnen de context en passend bij de rol of feitelijke positie van de persoon in het systeem.*

Met functioneel gedrag bedoel ik gedrag dat nodig is van alle leden om de gezamenlijke doelen te bereiken. Binnen de context waarin deze samenwerking zich afspeelt. Functioneel gedrag past bovendien bij de feitelijke rol of positie van de persoon in het taaksysteem. Denk aan de leider en de leden: van deze twee verschillende functionele rollen is soms ander gedrag nodig om de gezamenlijke systeemdoelen te behalen. Of er verschillende functionele rollen zijn of dat ieder dezelfde rol heeft, hangt af van het systeem.

Functioneel gedrag inzetten vraagt *bewustzijn* en komt doorgaans niet vanzelf. Het vraagt inzicht in het effect van jouw gedrag op het systeem of de context waarin je je begeeft. En dat je verder kijkt dan alleen jouw intentie achter het gedrag.

Niemand is individueel schuldig aan de systeemdynamiek, alle leden zijn er verantwoordelijk voor. Je kunt die verantwoordelijkheid alleen nemen wanneer je je bewust bent van de dynamiek en de effecten daarvan.

“ *Niemand is individueel schuldig aan de systeemdynamiek. Alle leden zijn met elkaar verantwoordelijk.*

1.4 BEWUSTZIJN ALS SLEUTEL – DE WEG NAAR FUNCTIONELE HIËRARCHIE

Zoals ik in mijn eerste boek *Competente mensen incompetent teams* (2021) beschrijf, is het een hele kunst om te leren kijken naar een systeem als geheel. Het geheel is namelijk echt iets anders dan een optelsom van de individuen. We zijn gewend en gebouwd om te kijken naar individuen, de delen. Niet naar het geheel. Heel competente en gedreven mensen vormen niet automatisch een competent geheel. Vaak is het team als geheel (nog) niet competent, omdat het niet de benodigde competenties heeft om succesvol tot resultaat te komen. Het kan heel goed zijn dat de individuele leden deze competenties wel in huis hebben!

Wat de individuen **kunnen** of **willen**, maakt dus gek genoeg niet uit als je het functioneren van het totale taaksysteem wilt begrijpen en beïnvloeden. Dit geldt ook voor het begrijpen en beïnvloeden van powerplay.

Zoals ik hierboven aangaf: je kunt geen verantwoordelijkheid nemen voor wat je niet weet. Duhuh. Merk je met elkaar dat de gezamenlijke resultaten achterblijven bij wat gewenst of nodig is? En is dat niet op te lossen door individueel gewoon harder te werken? Dan is het supereffectief om samen boven tafel te krijgen wat er niet werkt in de onderlinge dynamiek vanuit powerplay. Zodat ieder verantwoordelijkheid kan nemen.

Wanneer je vanuit systemen denkt, denk je *ontschuldigd*. Vanuit systeemdenken bezien is er niet simpelweg één oorzaak (de schuldige) en een gevolg (de onschuldige of het slachtoffer). Bij systeemdenken zoom je uit op de individuen en in op het *systeem als geheel*. Situaties zijn het gevolg van een samenspel van systeemkrachten die zich uiten via de gedragingen van de leden.

“ *Situaties zijn het gevolg van een samenspel van systeemkrachten die zich uiten via de gedragingen van de leden.*

Als je wilt omgaan met powerplay, moet je dus ontschuldigend kunnen kijken naar alle spelers. Ook naar jezelf als speler; of je nu een lidmaatschaps- of een leiderschapspositie vervult, of als externe dan wel interne bij de samenwerking betrokken wordt.

Zodra je vervalt in schuld-onschulddenken en handelen ontstaat een dynamiek met verdediging en aanval en dus altijd powerplay! Dan sluiten de innerlijke grenzen zich voor nieuwe informatie. We horen en integreren dan niet langer wat er gezegd wordt. En dat is nu net wel nodig voor het beste gezamenlijke resultaat! Kortom: jezelf onschuldig wanen en de ander oorzaak maken van de dynamiek, is meer van hetzelfde. En volkomen kansloos als het doel is om met elkaar te groeien naar een systeem waarbij je de inbreng van alle leden wilt integreren om samen tot een innovatief resultaat te komen waar jullie allemaal trots op zijn.

Onszelf collectief bewust worden van hoe we ons naar elkaar gedragen en wat de effecten daarvan zijn, is de magische sleutel tot samen groeien en uit powerplaygedoe komen. Onze intenties achter gedrag zijn irrelevant. Alleen het feitelijke effect op de dynamiek telt.

“ *Onze intenties zijn voor de uitkomst irrelevant. Alleen het feitelijke effect van ons gedrag op de dynamiek telt.*



Tip: meer ontdekken? Kijk op tachlesacademy.com/powerplay met wachtwoord *Powerplay!* Dan krijg je toegang tot bonusvideo's en reflectieopdrachten die je helpen alle inzichten uit dit boek je eigen te maken.

1.5 DE ESSENTIE VAN DIT HOOFDSTUK

Powerplay gaat over macht en positie binnen groepen. Hoewel individuele leden krachtig kunnen lijken in deze dynamiek, leidt powerplay paradoxaal genoeg tot verlies van collectieve slagkracht voor het systeem als geheel.

- **De verborgen rekening.** Powerplay kost energie die niet besteed wordt aan het gezamenlijke doel. Wanneer de onderlinge afhankelijkheid groot is, wordt dit een serieus probleem.
- **Een natuurlijk fenomeen.** Powerplay is geen uitwas, maar normale dynamiek in elk menselijk systeem. Instinctief brengen we een pikorde aan die duidelijkheid en veiligheid schept, een oerpatroon dat evolutionair nuttig was.
- **Moderne uitdagingen.** In hedendaagse organisaties werken we in systemen waarbij het succes afhangt van ieders inbreng. De oerimprint van de pikorde belemmert echte cocreatie.
- **Bewustzijn als sleutel.** Niemand is individueel schuldig aan deze dynamiek, alle leden zijn er samen verantwoordelijk voor. Bewustwording is de eerste stap naar verandering.
- **Effect boven intentie.** Niet onze bedoelingen maar de feitelijke effecten van ons gedrag op de dynamiek tellen. Functioneel gedrag is dienend aan het gemeenschappelijke doel.

Nu commitment van alle leden voor het succes van het geheel cruciaal is, moet het recht van de sterkste plaatsmaken voor het horen en integreren van alle stemmen. Alleen dan ontstaat er werkelijk gezamenlijk succes en innovatiekracht. Bovendien creëren we dan inclusieve culturen waarin het voor iedereen een feestje is om te werken. Schuld-onschulddenken versterkt powerplay alleen maar; systeemdenken biedt dan een uitweg door ontschuldigend naar de dynamiek te kijken.

In het volgende hoofdstuk laat ik zien hoe je van individueel naar systeemdenken kunt overstappen, en waarom het persoonlijk maken van gedrag ons belemmert om uit powerplay te komen. Deze omslag in denken is essentieel om de dynamiek te kunnen doorbreken.

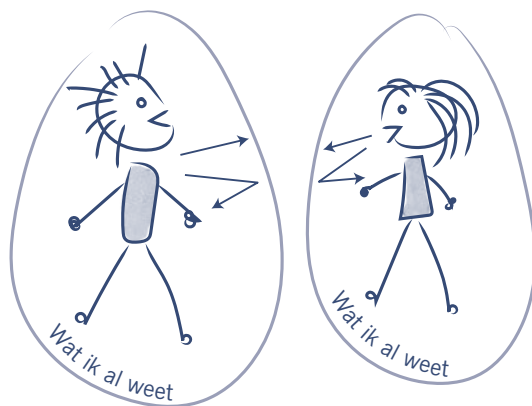
GEEN LOSSE PUZZELSTUKJES: HET COMPLETE BEELD

‘Ik weet niet hoe Jeroen aan het idee komt dat we hier geen afspraak over hebben!’, zegt Martine met bedekte irritatie tegen de hele projectgroep. Ze wiebelt met haar linkerbeen terwijl ze snel een slok van haar latte neemt. ‘Iedereen was erbij toen we samen besloten dat we de eerste klantgesprekken half februari zouden voeren en nu vertel jij ineens, Jeroen, dat je dit niet weet en dat je er nadrukkelijk niet mee instemde?’ ‘Zeker zeg ik dat, omdat het ook zo is’, antwoordt Jeroen geërgerd. ‘Jij, Jurgen en Erik zeiden dat jullie het een goed idee vonden om dit al in februari te doen, waarop ik direct aangaf dat ik dan nog niet klaar zou zijn met de voorlopige conclusies. Ik gaf aan dat de inhoud voor de klantgesprekken dan ook dun zou zijn. Bovendien heb ik nooit nadrukkelijk ingestemd met jullie voorstel om al in februari in gesprek te gaan. Ik weet niet waar jij uit concludeert dat ik dat wel gedaan zou hebben. We hebben er niet eens over gestemd!’ Snel wisselt Jeroen een blik met Paul en Jantine. Paul kijkt naar zijn aantekeningen en Jantine trekt even kort een wenkbrauw op.

Stel dat jij in bovenstaande vergadering aan tafel had gezeten: wie heeft hier nou gelijk? Jeroen of Martine? Waarschijnlijk voel je meer sympathie voor de één dan voor de ander. Als we alleen naar de individuele personen in een systeem kijken (jij, hij, zij, ik), kunnen we haast niet anders dan gedrag persoonlijk maken. We vormen ons een mening over de individuen. Als we door een systeembril naar deze projectgroep kijken, heeft waarschijnlijk zowel Jeroen als Martine gelijk: vanuit hun interpretatie over wat er besloten is. In een samenwerking met powerplay is het moeilijk om elkaar werkelijk te horen en samen te werken. In een arena met powerplay zijn onze innerlijke grenzen gesloten, waardoor er geen informatie naar binnen kan die anders is dan wat wij al wisten of vonden. En aangezien powerplay volkomen natuur-

lijk en normaal is, speelt deze moeite om elkaar werkelijk te horen en goed samen te werken bijna overal. Natuurlijk bepaalt de aanwezige powerplay hoeveel resultaat mogelijk is; dit verschilt per situatie.

Tegen elkaar praten met
gesloten grenzen



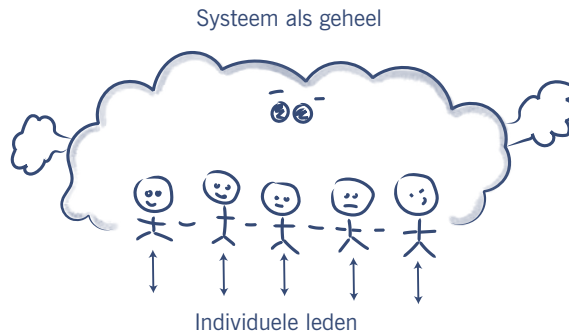
Context met powerplay

“ *In een samenwerking met powerplay is het moeilijk om elkaar werkelijk te horen en samen te werken.*

Bij te sterke powerplay kan er geen gezamenlijk gedragen besluit ontstaan. We zoeken de oorzaak daarvoor bij elkaar ('jij komt besluiten niet na' Of: 'jij luistert weer eens niet!'), maar dit is onterecht. Het zit hem meer in de dynamiek van het systeem als geheel dan in de intenties of competenties van de leden individueel. Om de dynamiek van powerplay te kunnen doorbreken – ook als lid – is het belangrijk dat je een systeem als geheel leert zien, voorbij de eigenschappen van de individuele leden.

Het zien van een taaksysteem als geheel is echter niet makkelijk en geen aangeboren vaardigheid. Als sociale wezens zijn we van nature namelijk gericht op de leden, niet op het geheel. We moeten immers een beeld krijgen van wie deze leden zijn, en hoe ze zich tot ons verhouden. Dat geeft ons de basisinformatie die we nodig hebben om onze plek in het systeem te bepalen. Bovendien leggen we een relatie met andere mensen, niet met zoiets abstracts als een *systeem als geheel*. Het is dus volkomen gezond en normaal om gedrag *persoonlijk* te maken en te koppelen aan het individu, in

plaats van nieuwsgierig te zijn naar de onderliggende dynamiek in het systeem (bijvoorbeeld besluiten die niet genomen of niet nagekomen worden). Martine uit bovenstaand voorbeeld beschuldigt Jeroen ervan zogenaamd niet te weten dat er een afspraak gemaakt was. Daarbij lijkt ze aan te nemen dat hij dit expres doet. Ze maakt hem schuldig en dat doen we heel vaak. Ze kijkt niet naar hoe de manier van praten met elkaar in het team zorgt voor onduidelijkheid en ruis. Misschien is Jeroen helemaal niet de enige die niet helder heeft wat er nou precies was besloten.



Het is *niet* gebruikelijk om gedrag te zien als deel van het systeem als geheel. Systeemdenken is voor de meesten van ons nieuw en het kost moeite om de oude manier van kijken naar jezelf en anderen te veranderen. Dat is alleen *wel* cruciaal als *sleutel* om met elkaar uit powerplay te komen. Of je nu met z'n tweeën bent of met meer.

“ *Het kunnen zien van het systeem als geheel is een cruciale sleutel om uit powerplay te komen; van duo tot collectief.*

Voor ik verderga, wil ik onderstrepen dat het belangrijk is om powerplay te zien voor wat het is: normaal gedrag en in andere contexten superfunctioneel. Dit omdat het een snelle rangorde en daarmee rust en relatieve veiligheid creëert. Alleen als het belangrijk is dat *alle* stemmen bijdragen aan de gezamenlijke opgave, taak, resultaat of doelstelling, is het voor het systeem ook cruciaal om voldoende uit de powerplay te kunnen stappen en goede resultaten te boeken.

2.1 DE VALKUIL VAN PERSOONLIJK MAKEN: WAAROM WE ALLES OP ONSZELF EN ELKAAR BETREKKEN

Als we naar individuen kijken en gedrag koppelen aan individuele kenmerken of omstandigheden, maken we gedrag persoonlijk.



Persoonlijk maken is het koppelen van gedrag aan persoonlijke kenmerken of omstandigheden.

Waarom doet iemand wat hij doet? Daar vinden we vrij snel een verklaring voor. We kijken naar iemands karakter, drijfveren, profiel, geschiedenis, eigenschappen en naar iemands intentie achter diens gedrag. Iemand doet zo omdat hij dominant is, een echte Bokito! Of omdat ze een introverte grijze muis is en nauwelijks zichtbaar. We vullen voortdurend voor elkaar en onszelf in waarom we doen wat we doen. We doen daarbij ook voortdurend aannames over de intenties van anderen. We wanen ons onschuldig omdat onze intentie goed is (en die van de ander niet). Of we saboteren stiekem de boel vanuit de aanname dat er toch geen andere oplossing is en de anderen de boel niet goed op orde hebben.

Wat je insteek, intenties, aannames, eer of geweten, competenties of (gebrek aan) motivatie ook zijn: het systeem heeft lak aan alles wat persoonlijk is. Niet bewust natuurlijk, maar het maakt voor het functioneren van het geheel niet uit wat er onder het gedrag speelt. Het enige waar een systeem mee *vooruitkomt* of *stagneert* is gedrag. Resultaten komen voort – of blijven uit – uit de keten van gedrag na gedrag tussen de leden, interactiepatronen dus. Die ontstaan altijd en maken gedrag redelijk voorspelbaar. Gedrag is niet gekoppeld aan de persoon die het vertoont, maar hoort in het systeem thuis.



Een interactiepatroon is de ketting van voorspelbare soorten gedrag, waarbij gedrag van de ene spreker gedrag oproept bij de volgende spreker, dat weer input vormt voor de voorspelbare reactie van de volgende spreker...

Een voorbeeld van een interactiepatroon in powerplay is aanval-verdediging. Daarbij wordt een (subtiele) aanval van een groepslid beantwoord met (subtiele) verdediging van een volgend groepslid, dat weer een nieuwe aanval oproept enzovoorts. Het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk

illustreert dit patroon. In plaats van nieuwsgierig te zijn naar elkaar, vertellen de leden elkaar – door elkaar aan te klagen in een aanval – in meer of minder bedekte taal dat de ander zich moet aanpassen aan hun wensen en zich anders had moeten gedragen.

‘Ik weet niet hoe Jeroen aan het idee komt dat we hier geen afspraak over hebben!’ – aanval

‘Iedereen was erbij toen we samen besloten dat we de eerste klantgesprekken half februari zouden voeren en nu vertel jij ineens, Jeroen, dat je dit niet weet en dat je er nadrukkelijk niet mee instemde?’ – verklaring of uitleg bij de aanval: je was het ermee eens, doe niet zo moeilijk

‘Zeker zeg ik dat, omdat het ook zo is’ – verdediging

‘Jij, Jurgen en Erik zeiden dat jullie het een goed idee vonden om dit al in februari te doen waarop ik direct aangaf dan nog niet klaar te zullen zijn met de voorlopige conclusies. Ik gaf aan dat de inhoud voor de klantgesprekken dan ook dun zou zijn. Bovendien heb ik nooit nadrukkelijk ingestemd met jullie voorstel om al in februari in gesprek te gaan.’ – uitleg bij de verdediging: ik was het er niet mee eens en dat weet je omdat we niet gestemd hebben

‘Ik weet niet waar jij uit concludeert dat ik ingestemd zou hebben. We hebben er niet eens over gestemd!’ – nieuwe aanval

Je kunt voorspellen dat de volgende reactie aanvallend en verklarend zal zijn, waarop er hoogstwaarschijnlijk weer verdediging volgt. Mogelijk komt iemand tussenbeide om te sussen, maar waarschijnlijk zal die poging de dynamiek niet wezenlijk beïnvloeden en blijft de interactie van aanval-verdediging dominant.

Er zijn talloze redelijk universele interactiepatronen die niet productief zijn (en gelukkig ook genoeg die dat wel zijn). Patronen vanuit powerplay zijn vaak niet productief, omdat ze over de power en plek gaan en niet over het gezamenlijke resultaat. Als je eenmaal gewend bent aan het zien van interactiepatronen, blijken ze overal! Vaak betreft het in de kern universele patronen die in verschillende taaksystemen net weer iets anders laten zien. In hoofdstuk 4 zoom ik in op de meest voorkomende interactiepatronen in de dynamiek van powerplay.*

* In de bijlagen van mijn boek *Competente mensen incompetente teams* (2021) staan vele voorbeelden van universele interactiepatronen.

Doorzie het spel. Bepaal je plek. Hervind je vrijheid.

Werk je met mensen? Dan ken je het: gedoe dat je niet kunt grijpen. Gesprekken die stroef verlopen. Spanningen die onderhuids blijven. Je probeert te verbinden, te helpen, het beter te maken; en juist daarmee word je onbewust en onbedoeld onderdeel van het probleem.

In elke samenwerking spelen ongeschreven regels, verborgen hiërarchieën en invloedspatronen. Die sturen het contact. Die kosten energie. Soms veel energie. En als je ze niet herkent, ga je harder werken, je aanpassen, je terugtrekken of ga je de strijd aan.

Dat is powerplay. Het kan mild zijn of pittig, maar powerplay hoort bij menselijke interactie en dus samenwerking.

In *Stap uit Powerplay* leer je dit messcherp herkennen. Je ontdekt vanuit systeemdenken hoe jij zélf verstrikt raakt in powerplay en hoe je je daaruit bevrijdt. Zodat je stevig, vrij en volwassen kunt bewegen in samenwerking. Zonder te fixen. Zonder te pleasen. Zonder strijd.

Of je nu leidinggeeft of deel uitmaakt van een team: dit boek verandert voorgoed hoe je kijkt naar gedoe tussen mensen.

‘Lees dit boek. Het biedt jou een uitgelezen kans om het ‘gedoe’ in het dagelijks werk beter te begrijpen, eerder te herkennen en samen tot positievere uitkomsten te komen.’ – Ans Tros

‘Dit boek is onmisbaar voor iedereen die leidinggeeft of adviseert in complexe veranderprocessen. Het helpt je om niet naar het individu te kijken, maar naar het systeem. En dat is precies waar de echte verandering begint.’ – Lieke Beks



Jobbeke de Jong is organisatiepsycholoog en leidt al jaren professionals op in het coachen van teams in organisaties. Ze is oprichter van Tachles, een netwerk van samenwerkende team- en organisatiecoaches. Eerder schreef ze *Competente mensen incompetente teams* en *Beheers je!*

boom.nl
boommanagement.nl

