

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 die veel energie kan kosten? Denk aan de momenten dat je in een onderlinge twist of conflict komt, de momenten dat je je inhoudt om de vrede te bewaren maar ondertussen iets héél 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 hele normale, menselijke reactie. Elkaar schuldig achten is deel van de powerplay, en lost niets op. Het brengt niets in beweging. Deze manier van denken zet ons juist vast in een herhaling van zetten. Een herhaling van situaties. Een herhaling van uitkomsten.

Stel je voor dat er een ándere manier is. Een manier 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 herhalende patronen van powerplay niet alleen kon doorzien, maar ook kon doorbreken? Als je kon leren je relaties te versterken, te verdiepen en écht 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 kunt leren hoe je je relaties—zowel privé als zakelijk—vanuit kracht en bewustzijn kunt vormgeven? Wat zou dat betekenen voor de kwaliteit van jouw leven en voor de kwaliteit 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 me bedenk -op reis met mijn gezin door Thailand- dat ik overal zou kunnen beginnen. Powerplay is immers overal. Van het besturen van een land tot het besluiten als vrienden waar je samen uit gaat eten; wie bepaalt waar we eten, en wie volgt netjes ook al had je 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 de context waarin we ons bevinden. Als deze powerplay dynamiek 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 kost het slagkracht, gezamenlijke resultaten en effectiviteit.

Onze dubbelhartige relatie met macht

In Thailand zie je op vele plekken goud omlijste levensgrootte afbeeldingen van de koning van Thailand. We houden van mensen in power. We houden van de belofte van stabiliteit en kracht die er uit gaat van een machtige leider. Het tegendeel is tegelijkertijd ook waar: we voelen een afkeer van hen die meer macht hebben dan wij. Zowel het ontzag of behoefte als het verzet tegen powerverschillen zit in alle menselijke systemen en in onszelf als individuen verenigd.

Er is altijd behoefte aan mensen met meer macht en invloed, en er is ook altijd verzet tegen. Soms zelfs binnen 1 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 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 in duik is het goed als ik de term Powerplay iets nader belicht. Letterlijk vertaald betekent het *machtsspel*. Er is kennelijk ook nog een gebruik van de term in de balsport zie ik al googelend, maar die 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 individueel oftewel persoonlijk doel.

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

Terminologie voor onderweg

Net zoals in mijn eerdere boeken *Competente mensen incompetente teams* (Boom 2021) en *Beheers je!* (Boom 2023) praat ik ook in dit boek over *taaksystemen* en *interventionisten*.

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 de 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 meerdere mensen. De leden of het lid zijn de mensen of de persoon die samen dit taaksysteem vormen.

Wie is de interventionist

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

Het duurt soms even voor je deze term in een 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 de term 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 kunnen ook bilateralen, projectgroepen, eenmalige bijeenkomsten. De reikwijdte van de interventionist is dus breder dan alleen het team dat begeleid wordt in typische teamcoach trajecten. Het doel van de interventionist is steeds 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 betreffen, 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 die vanuit het perspectief als interventionist handelt. Verder is een teamcoach of coach vaak vooral gericht op het taaksysteem die hij of zij begeleidt. Een interventionist heeft oog voor de context waarin het taaksysteem opereert en kan denken in termen van *systemen* en *systeemdenken* 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 de persoon die het gedrag laat zien. Gedrag persoonlijk maken is DE 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 deel uitmaakt van een team, organisatie of samenwerkingsverband. Dit boek is er voor iedereen die worstelt met macht en invloed, en die effectievere, duurzamere relaties wil opbouwen—zonder in herhalende 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. Ik wil een boek schrijven dat je meeneemt 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 zelfs 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 terecht komt 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.

Voor leiders of begeleiders biedt dit boek de inzichten om te zien hoe powerplay in systemen zich per definitie ook op jou zal richten; hoe je het kunt herkennen en hoe je stevig in je eigen rol kunt blijven

staan in plaats van meegesleurd te worden in patronen die de ontwikkeling en de resultaatgerichte samenwerking in de weg staan. Het daadwerkelijk super effectief 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 je machteloos voelde of gefrustreerd raakte door onderlinge dynamiek. Hoe reageerde je? Hoe voelde je je? Gebruik die herinnering als achtergrond terwijl je door de hoofdstukken bladert. 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 het **eerste deel** van dit boek ontrafelen we de wereld van powerplay tussen gelijken – die machtsstrijd tussen mensen die hiërarchisch gezien op gelijke voet staan.

In **hoofdstuk 1: "Waarom we niet zonder gedoe kunnen"** duiken we in de verrassende functie die powerplay heeft voor elk systeem en wat er écht nodig is om uit deze dans te stappen. We beginnen bij het begin, bij de basis die elk systeem nodig heeft om los te komen uit de greep van verstikkende dynamiek.

Hoofdstuk 2: "Geen losse puzzelstukjes - het complete beeld" neemt je mee in de cruciale stap om uit te zoomen, 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 grotere context ons gedrag vormgeeft, vaak zonder dat we het doorhebben.

In **hoofdstuk 3: "De arena betreden – overleven of samenwerken?"** 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: "De eeuwige dans tussen hoog en laag" pakt de draad op en laat zien hoe onze overlevingsrollen elkaar versterken in een voorspelbaar patroon. We onderzoeken de universele interactiedynamiek waarbij we onszelf ofwel verheffen boven de ander, ofwel ondergeschikt maken – en hoe deze dans telkens opnieuw begint.

In **hoofdstuk 5: "De spiegel van irritatie – wat anderen je vertellen over jezelf"** gaan we een laag dieper en onthullen we 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 'irriterende' gedrag van anderen.

Hoofdstuk 6: "Het ongeschreven draaiboek – wie speelt welke rol?" neemt je mee naar de diepere wortels van stereotype rollen zoals de informele leider, de zielepiet en de zondebok. We ontdekken 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: "De vlam in de pan – frustratie als katalysator"** verkennen we hoe frustratie als een krachtige motor powerplay aanjaagt. We onderzoeken zowel de bronnen van frustratie als onze instinctieve reacties erop, en waarom frustratie onvermijdelijk is wanneer we intensief samenwerken.

Hoofdstuk 8: "De rekening – wat powerplay ons kost" 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.

In het **tweede deel** van dit boek richten we ons speciaal 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: "In het oog van de storm – autoriteit onder vuur" laat zien hoe autoriteitskwesaties altijd onder de oppervlakte spelen en waarom jij, als interventionist of leider, onherroepelijk in het vizier komt van deze dynamiek.

Het **derde deel** van ons boek wijst de weg naar bevrijding en richt zich op het daadwerkelijk uitstappen uit powerplay.

Hoofdstuk 10: "De bodem voor transformatie" schetst de essentiële randvoorwaarden die een taaksysteem nodig heeft om voorbij de powerplay te komen – wat moet er aanwezig zijn om de sprong te wagen?

In **hoofdstuk 11: "De collectieve way out – samen uit de powerdans"** wordt helder wat de leden van een taaksysteem samen kunnen doen om 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: "Je reddingsboei – overleven als de rest niet wil/kan"** een praktisch doe-het-zelf handboek 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 slotstuk "Van drama naar meesterschap als powerful person"** nemen we afscheid van elkaar en gebruiken we de drama driehoek 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 die je helpen 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 verdwaald in nieuwe terminologie of vakjargon: aan het einde van het boek staat een **verklarende woordenlijst**.

Om je te helpen de inzichten uit het boek dieper te integreren in je dagelijks leven heb ik op onze Tachles Academy bij elk hoofdstuk reflectieopdrachten en een bonus video geplaatst