

**Bibliografische gegevens:****Titel:** Onmacht: in samenleving en organisatie**Auteur:** Leike van Oss & Jaap van 't Hek**Uitgeverij:** Management Impact|Boom, Deventer**ISBN:** 9462760829

# Onmacht: in samenleving en organisatie

Ber Damen

De boekenproductie van Leike van Oss en Jaap van 't Hek is ja-loersmakend. Samen hebben zij inmiddels een indrukwekkende reeks boeken bij elkaar geschreven. Een oeuvre dat ooit startte met *Onveranderbaarheid van Organisaties* (2009), een boek over de taaiheid van werkprocessen, de robuustheid van organisaties en de moeite die het kost om organisaties te veranderen in de richting die wordt beoogd. Sinds 'Onveranderbaarheid' begint elke nieuwe titel van Van Oss & Van 't Hek overigens met het voorvoegsel 'on'.

Waarom dat zo is, weet ik niet. Maar het tekent de speelsheid waarmee zij hun serieuze kost opdienen en de kritisch-reflectieve blik die zij daarbij – ook naar zichzelf – aan de dag leggen. 'On' als tegenhanger en tegenwicht. 'On' als teken van twijfel en relativering. Twijfel aan en relativering van de stelligheid die sommige andere veranderaars vaak aan de dag leggen. 'On' als negatie van de blauwdenkers, de stappenplanners, de zekerwetters en de absolutisten als het om veranderingen in organisaties gaat. 'On' ook als spanningsmeter voor dat waaraan het voorafgaat.

Achtereenvolgens heeft dat inmiddels geleid tot de volgende boektitels: *Ondertussen in de Organisatie* (2012) over wat er werkelijk in organisaties gebeurt, terwijl zij druk bezig zijn met het maken van andere plannen; *Onderweg* (2014) over praktisch en pragmatisch veranderen in robuuste organisaties; en *Onomkeerbaar* (2016), over de noodzakelijke beweging van wenselijkheid naar werkelijkheid (of zoals Van Oss en Van 't Hek dat zelf zeggen: "...van praat naar daad...") in de veranderprocessen in organisaties. Stuk voor stuk zijn het prachtige boeken, mooi en toegankelijk geschreven en steeds met een tere vinger op de zere plek. Ieder voor zich zijn die boeken de moeite van het lezen meer dan waard, maar in hun samenhang vormen zij zonder meer

een verrijking voor de uitgebreide literatuur die er op het gebied van het veranderen van organisaties al bestaat. Even is het vervolgens stil geweest rondom het schrijversduo. Hoewel, stil? Van Oss heeft ondertussen nog met Brechtje Kessener het imposante *Meer dan de Som der Delen* (2019) geredigeerd en geschreven. Een dik standaardwerk over systeemdenkers en hun visie op organiseren en veranderen. Ook een aanrader.

Maar nu is er dan *Onmacht* (2020). Drie jaar hebben de auteurs eraan geschreven. Jaren waarin zij zochten naar wat onmacht is, hoe het zich uit, waar het door ontstaat en wat je ermee moet. Opnieuw is het een prachtig boek geworden. Hoogst actueel, boven op de golf van de tijd. Het boek verschijnt op het moment dat de coronacrisis in volle hevigheid woedt. Een crisis die ons terugwerpt op onszelf, die alles wat we dachten te weten op losse schroeven zet, die wat normaal was opeens abnormaal doet lijken. Een crisis ook die een periode inluidt, waarin we collectief op zoek zijn. We zoeken naar manieren voor het beheersen van iets waarover we controle noch macht hebben. Wat een timing! Hoe kienen de auteurs dat toch zo uit?

In *Onmacht* duiden Van Oss & Van 't Hek de taaie, moeilijk hanteerbare veranderingen die ontstaan als de fundamenteën van samenleven en samenwerken gaan schuiven. Dat leidt tot onmacht. Een onmacht die langzaam maar zeker de samenleving binnen is gesijpeld, zich op meerdere terreinen manifesteert en voor bestuurders en managers moeilijk hanteerbaar is. Onmacht is immers improductief en destructief. Niemand verlangt ernaar. Het zit ons vaak behoorlijk in de weg. Bovendien roepen we het ook nog vaak over onszelf af. Door de wijze waarop we samenwerken, organiseren, veranderen, denken en doen.

De auteurs definiëren onmacht als “ons onvermogen om vat te krijgen op ons onvermogen.” Onmacht is daarmee een heel persoonlijke ervaring, maar tevens lang niet altijd individueel op te lossen. Persoonlijk ervaren onmacht is immers vaak een uitdrukking van iets dat groter is dan onszelf. Dus gaan de auteurs op zoek naar dat grotere. Deze zoektocht begint bij de zichtbare onmacht in de maatschappij. Een onmacht die in de voorbije jaren groter is geworden. Mensen weten zich niet meer gezien en gehoord. Zij worstelen met complexe vraagstukken waarop geen eenduidig antwoord bestaat, zoals de coronacrisis, het klimaat of de toekomst van Europa. We hebben gezamenlijk de maatschappij ingewikkeld gemaakt en het individu daarbij ook nog eens de verantwoordelijkheid gegeven voor het eigen geluk.

Organisaties zijn onderdeel van deze onverbiddelijke maatschappij. Zij resoneren mee. In de voorbije decennia hebben wij hen daarom bijna anorectisch gestroomlijnd en daarmee ‘lean’, maar ook kwetsbaar gemaakt. De illusie heeft daarbij postgevat dat individuen intrinsiek gemotiveerde keuzes maken voor het eigen geluk en dat organisaties daar als vanzelfsprekend beter van worden. Steeds vaker raakt het individu echter

verstrikt in onduidelijke structuren, wordt het geconfronteerd met complexe vraagstukken zonder sturing, dient het zich te conformeren aan krappe protocollen en heeft het af te rekenen met – op wantrouwen gestoelde – overdreven gedetailleerde verantwoordingssystemen.

Onmacht in organisaties manifesteert zich volgens de auteurs op drie lagen: op individueel, relationeel en systemisch niveau. Het individuervaart onmacht en soms ligt de bron van die onmacht bij het individu. De onmacht kan dan individueel worden opgelost. Maar vaker ligt de onmacht in niet-productieve, relationele patronen of in onmogelijkheden van het systeem als geheel. Individuen daarop aanspreken – en erop rekenen dat zij dat ook kunnen oplossen – maakt zowel die individuen als zij die hen daarop tevergeefs aanspreken, onmachtig.

De auteurs geven in het boek vooral aandacht aan het systeemniveau. In hun ervaring is dat het minst begrepen niveau. Zij schetsen de verwarring die kan ontstaan, omdat organisaties zowel doelmatig ontworpen constructies zijn als de beschikking hebben over levende zelfsturende eigenschappen. In hun ogen vraagt dat om een grote systeemintelligentie en een nieuwe organisatie-etiquette – omgangsregels voor een minder onmachtige wereld. De onmacht voor altijd oplossen, dat gaat niet lukken.

Te midden van alle treurigheid die onmacht oproept, is de boodschap van Van Oss & Van 't Hek in de kern echter toch positief. We hoeven onmacht niet lijdzaam te ondergaan. We kunnen er wat aan doen. Als we maar nieuwsgierig zijn en meervoudig kijken. De auteurs hebben de overtuiging dat het de taak is van leiders en veranderaars in organisaties de onmacht zoveel mogelijk te verminderen en te voorkomen. Hoewel hier en daar wat onsamenhangend en hapsnap en ook niet overal even diepgaand en doorwrocht, levert hun boek – in elk geval in mijn ogen – daaraan een positieve en constructieve bijdrage. Het geeft een paar mooie handvatten (“een nieuwe verander-etiquette”) voor het herkennen, duiden en soms ook aanpakken van onmacht in organisaties.

---

Ber Damen is partner bij Van de Bunt Adviseurs en lector HRM bij Hogeschool Avans+