

in samenleving en organisatie

ONZAMACHT

Leike van Oss & Jaap van 't Hek

Inhoud

Inleiding – 9

DEEL I

ONRUST EN ONMACHT IN DE MAATSCHAPPIJ – 15

1 Onmacht – 19

Meerlagig – 20

Onmacht in maatschappij en organisatie – 23

Botsing tussen perspectieven – 24

Grenzen aan oplossen van onmacht – 25

2 Onmacht in de maatschappij – 27

Complexiteit van de samenleving – 28

De perfecte samenleving – 29

Individualisering en psychologisering – 30

Erbij horen – 31

De zondebok – 32

Luid uitgesproken onvrede – 34

Waarden onder druk – 35

Terugtrekken uit onmacht – 36

Conclusie – 37

3 Botsing tussen maatschappelijke paradigma's – 39

Verandering van paradigma – 40

Economisch paradigma onder druk – 42

Versplintering en het einde van de grote verhalen – 53

Digitale revolutie – 61

Rommeligheid van transitie – 63

Conclusie – 65

O
N
M
A
C
H
T

- 4 Meeresonerende organisaties** – 67
- Schuivende maatschappelijke paradigma's – 68
- Wat botst er in organisaties? – 72
- Conclusie** – 74

DEEL II

ONMACHT IN DRIE LAGEN – 75

5 Drie typen onmacht – 79

- Individuele onmacht – 80
- Relationele onmacht – 81
- Systemische onmacht – 82
- Conclusie** – 83

6 Individuele onmacht – 85

- Onmacht als emotie en gevoel – 86
- O** Heeft onmacht een evolutionaire kern? – 87
- N** Coping: omgaan met onmacht – 88
- M** Zelfvertrouwen en zelfeffectiviteit – 90
- A** De wil als onmachtreducerend vermogen – 90
- C** Cirkel van invloed: reguleren van je eigen onmacht – 90
- H** Geïndividualiseerde onmacht – 91
- T** **Conclusie** – 94

7 Relationele onmacht – 97

- Individu en relatie – 98
- Onmacht en relatie – 98
- Relationeel gemaakte onmacht – 110
- Conclusie** – 113

8 Systemische onmacht – 115

- Kracht van het collectieve – 116
- Betrouwbaarheid van de grotere context – 121
- Handelingsvrijheid binnen het systeem – 122
- Communicatiedoelhoven – 124
- Conclusie** – 126

DEEL III

ONMACHT IN ORGANISATIES – 127

9 De organisatie als systeem – 131

Relatie tussen maatschappij en organisatie – 132

Het andere karakter van onmacht op systeemniveau – 132

Onmacht door twee systemen – 137

Conclusie – 141

10 Onmacht in het adaptieve systeem – 143

Adaptief organisatiesysteem – 144

Sociaal weefsel – 146

Onmacht door verandering – 148

Common ground voor productief conflict – 161

Conclusie – 165

11 Geplande verandering van sociaal weefsel – 167

Vergroten en verkleinen van ambiguïteit – 168

Rekkraft – 169

Verstoring van routines – 170

Doorgaand organiseren en verstevigen van veranderd sociaal weefsel – 172

Conclusie – 177

12 Twee typen interne structuur – 179

Interne ordening – 180

Adaptief systeem bouwt zichzelf – 181

Ontworpen organisatiesysteem – 184

Fragilisering – 189

Congruentie tussen twee structuren – 190

Conclusie – 193

13 Veranderkundige mythes – 195

Opgesloten in bestaande paradigma's – 196

Individu als veranderinstrument – 197

Individualiserende onmacht in verandering – 201

Veranderkundig opschalen – 204

Conclusie – 207

O
N
M
A
C
H
T

14 **Systeemintelligentie** — 209

Systeemintelligentie — 210

Systeemintelligentie en cognitie — 211

Systeemintelligentie en paden die ons verbinden — 216

Systeemintelligentie en besluitvorming — 220

Conclusie — 225

15 **De rol van de leider en de veranderaar** — 227

Je kunt niet niet kiezen — 228

Je positie in het systeem — 229

Het een en het ander — 230

Onmacht door foute macht — 240

Conclusie — 241

16 **Naar een nieuwe veranderetiquette** — 243

Literatuur — 249

Literatuurlijst — 257

Over de auteurs — 263

O
N
M
A
C
H
T

Inleiding

Eigenlijk wilden we geen nieuw ‘On’-boek schrijven. We vonden de On-reeks (*Onveranderbaar, Ondertussen, Onderweg, Onomkeerbaar*) wel af. Maar het bloed kruipt waar het niet gaan kan. We schrijven graag over wat we om ons heen zien, maar waarvoor we nog geen taal hebben. En onmacht fascineert ons al jaren. Met name het type onmacht dat lijkt voort te komen uit fundamentele verschuivingen in onze samenleving. Die taaie, moeilijk te pakken moeite die ontstaat als de fundamenten van samenleven en organiseren gaan schuiven. De onmacht die in onze maatschappij ontstaat omdat vaste zekerheden en voorspelbaarheden verdwijnen terwijl we nog geen goede alternatieven hebben. De onmacht die we in organisaties onontkoombaar en soms onbewust importeren uit onze omgeving. Daarom toch een nieuw On-boek.

Dit boek gaat over de onmacht die onze maatschappij en onze organisaties binnensijpelt. Onmacht die voortkomt uit veranderingen in het sociaal weefsel van de maatschappij en onze organisaties daarbinnen. Onmacht die voortkomt uit veranderingen die ontstaan omdat de zekerheden die het sociaal weefsel bood niet meer zo zeker zijn, terwijl nieuwe ontwikkelingen nog weinig houvast bieden. We zien hoe moeilijk het voor mensen is om uit dat type onmacht weg te komen. En hoe moeilijk het voor bestuurders en managers is om het gevoel van onmacht dat in veel organisaties hangt op te lossen.

O
N
M
A
C
H
T

Onmacht is ons onvermogen om grip te krijgen op ons onvermogen. Onmacht is improductief, en soms destructief. Wij kennen geen mensen die ernaar verlangen. Onmacht zit geweldig in de weg en het zit overal. We zijn niet zo naïef dat we denken dat onmacht oplosbaar is, dat alle onmacht de wereld uit kan. We zijn er vaak zelf de producenten van, door hoe we organiseren, door hoe we veranderen, samenwerken, denken en doen. Dus er iets aan doen, kan waarschijnlijk wel. Reden voor ons om het beest in de bek te kijken. Wat is onmacht, hoe komen we eraan en wat moeten we ermee?

Waarover dit boek niet gaat

Dit boek gaat niet over macht. Sterker, we raken het thema macht maar heel licht. Macht en onmacht worden vaak in één zin genoemd, alsof ze elkaars tegenpool zijn. Over macht is veel geschreven, maar onmacht ontsnapt vaak aan onze aandacht. Natuurlijk hebben macht en onmacht met elkaar te maken, maar onmacht is veel meer dan de afwezigheid van macht, het is een fenomeen op zichzelf. In dit boek onderzoeken we onmacht dan ook als zelfstandig fenomeen.

Individuele onmacht en hoe daarmee om te gaan vormen evenmin de kern van dit boek. Onmacht wordt altijd gevoeld door het individu, dus het is verleidelijk om de schijnwerper daarop te zetten. Zeker in dit individualiserende en psychologiserende tijdsgewricht. Individuele gevoelens en emoties zijn echter vaak uitingen van een fenomeen dat lang niet altijd individueel is. Wij willen op zoek naar de meer sociologische aspecten, naar achterliggende oorzaken van die uiteindelijk individueel gevoelde onmacht.

Wat we willen laten zien in dit boek

In dit boek willen we laten zien wat onmacht in organisaties ons leert over organiseren en veranderen. We zetten daarbij een specifiek type veranderingen centraal: de veranderingen die voortkomen uit het verlangen en de noodzaak om de organisatie op een andere leest te schoeien, om fundamenteel anders te gaan organiseren dan voorheen. Vaak gaat het hier om veranderingen die meeresoneren met de maatschappelijke ontwikkelingen naar meer duurzaamheid, een andere economische grondslag, minder hiërarchische lagen, meer zelfsturing, meer informatiegestuurd en horizontaal werken. We verkennen wat die ingrijpende veranderingen doen in de organisatie als systeem, waar frictie ontstaat en hoe je daar veranderkundig mee kunt omgaan.

In deel I kijken we naar onmacht in de maatschappij, hoe onmacht zich daar vertoont en hoe we dat terugzien in organisaties. We maken zichtbaar wat de (wrange) vruchten zijn van een aantal dominante ideologieën die ten grondslag liggen aan onze maatschappij en organisaties. Paradigma's die een tijd terug antwoorden gaven op de vraagstukken van toen, maar die nu in zichzelf opgesloten zijn geraakt en daarmee leiden tot destructieve neveneffecten die gevoelens van onmacht met zich meebrengen. We proberen in maatschappij en organisatie alternatieven te vinden voor die paradigma's. Het wordt steeds duidelijker dat het oude niet meer voldoet, maar wat is dan de nieuwe richting? Dit leidt tot een onzeker zoekproces waarin uitkomsten niet vaststaan, meningen, voorkeuren, verschillen, machtsstrijd en gevoelens van onmacht aan de orde van de dag zijn. En dat alles binnen verhoudingen en contexten die zelf ook ter discussie staan.

Als je organisaties beschouwt als knooppunten in een groter systeem, dan zie je de verwarring van de samenleving ook in organisaties. In deel II belichten we hoe onmacht zich toont in organisaties. We maken zichtbaar dat onmacht een gelaagd verschijnsel is, met zowel individuele als relationele en systeem-

O
N
M
A
C
H
T

kenmerken. Onmacht wordt altijd individueel gevoeld en lijkt daarmee een individuele aangelegenheid. Maar aan de machteloosheid die je als individu voelt, ligt vaak een relationeel en/of systemisch patroon ten grondslag.

In deel III richten we ons op dat systemische niveau van organisaties. Dit is het niveau dat het meest meeresoneert met wat er in de maatschappij gebeurt. We laten zien hoe verstrikking en verwarring op systemisch niveau tot onmacht leiden. Een organisatie heeft altijd twee systeemtypen in zich en is tegelijkertijd zowel een adaptief, levend systeem als een ontworpen systeem. Beide systemen kennen een andere interne structuur, hebben een andere functie en veranderen op een andere manier. We onderzoeken hoe op in het organisatiesysteem onmacht kan ontstaan en wat we daaraan kunnen doen. Aan het einde van deel III verkennen we wat onze inzichten betekenen voor leiders en veranderaars. Wij denken dat er een andere focus op organiseren en veranderen nodig is en stellen in ons laatste hoofdstuk daarom een nieuwe organisatie-etiquette voor. We doen een appel op het vermogen van iedereen in organisaties om organiseren en veranderen in te vullen met meer zicht op en respect voor het grote geheel en de dilemma's die daarin vervat zijn.

O
N
M
A
C
H
T

De actualiteit

We hebben lang aan dit boek gewerkt. We begonnen toen in verschillende publicaties voorzichtig gerept werd van de einde-houdbaarheid van het neo-liberalisme, van de eerste *fake news*-achtige verschijnselen, van de effecten die social media kunnen hebben.

In de tijd dat we puzzelden op het verschijnsel onmacht en schreven aan dit boek, werd de stroom publicaties groter.

Die voortdurende ontwikkelingen in de actualiteit en de scherpe waarnemingen van wetenschappers, journalisten en vakgenoten maken de verleiding groot om steeds meer van die inzichten te verwerken. We zouden nog heel lang aan dit boek door kunnen schrijven. Maar juist omdat we zo dicht op die actualiteit zitten, brengen we dit boek nu uit. Ons denken is onaf, maar we doen het met wat we weten, begrijpen en kunnen. Ook wij zitten midden in de zoektocht, zien dingen gebeuren en proberen dingen uit.

Met dit boek willen we een bijdrage leveren aan het denken over verandering in deze tijd en daarmee hopelijk ook aan het voorkómen of verminderen van

onmacht. Het is daarmee een tussenstand, een bijdrage aan iets wat nog volop in ontwikkeling is. Ook bij onszelf.

Dit is – voor zover wij weten – het eerste boek dat onmacht in organisaties als verschijnsel centraal zet. Het is een eerste aanzet om het fenomeen te begrijpen. We hopen dat het voor anderen aanleiding zal zijn om met betere concepten en scherpere redeneringen te komen. Want onmacht lijkt ons een te belangrijk fenomeen om steeds maar meegenomen te worden als een nevenverschijnsel van macht.

We hopen dat jij je door dit boek niet onmachtiger gaat voelen, maar dat je juist de mogelijkheid gaat zien om te werken met de onmacht die er is. Want als we iets geleerd hebben van ons gepuzzel op het fenomeen, dan is dat het de ingang kan zijn naar duurzame verandering. Je kunt niet van onmacht wegkijken, je moet ermee durven werken.

Taal en literatuur

Er zijn veel auteurs bij wie we te rade gingen, door wie we zijn geïnspireerd of van wie we denken dat het interessant is om ze te lezen in het licht van het onderwerp van dit boek. We kunnen al die auteurs en hun verhaal niet volledig recht doen in dit boek. Daarom hebben we voorafgaand aan de literatuurlijst wat meer geschreven over de boeken waaraan wij veel hebben gehad. Op die manier krijg je een beetje beeld van de verhalen die ons geholpen hebben dit boek te schrijven.

O
N
M
A
C
H
T

Natuurlijk past in dit boek het volgende: voor ‘zij’ kan ook ‘hij’ gelezen worden en omgekeerd. Elke genderkeuze daartussen is eveneens van toepassing.

Tot slot: de voorbeelden in dit boek zijn gebaseerd op echte cases. Soms werken we ze uit met naam en toenaam. Vaker hebben we ervoor gekozen om ze te abstraheren of uit verschillende cases samen te stellen.

Dank

De meeste van onze boeken zijn de weerslag van onze ervaring, gekoppeld aan inzichten van inspirerende collega’s en auteurs. Dit boek is beschouwend. Het bevat onze observaties en pogingen chocola te maken van wat er aan het gebeuren is en het beschrijft onze zoektocht naar wat veranderkundig nodig is om dat te ondersteunen. We ervoeren het onderwerp onmacht daarbij soms ook letterlijk tijdens ons eigen schrijfproces.

We hadden dit boek niet kunnen schrijven zonder de enorme hulp van onze meelezers, die liefdevol-kritisch reflecties deelden en ons daarmee inzicht gaven in hoe we verder moesten. Zij hielpen ons te begrijpen wat we eigenlijk wilden zeggen. Enorm veel dank daarom aan Brechtje Kessener, Dianne Kortschot, Elisa Koehof, Harrie Regtering, Jan van 't Hek, Margot van Bergen, Marijke Spanjersberg en Martijn Sillevis. Ook veel dank aan Laurens Molegraaf voor zijn niet-aflatende redactionele steun en Douwe Hoendervanger voor zijn – opnieuw – prachtige vormgeving.

Dank tot slot aan jou, lezer, dat je de moeite neemt om ons boek te lezen. We zijn vereerd. We hopen dat je van dit boek geniet en dat je met onmacht als ingang met een bredere en rijkere blik naar organisaties en verandering kunt kijken.

Jaap van 't Hek

Leike van Oss

Maarssen, Malberg (D), Ruinen, De Cocksdorp, Utrecht

O
N
M
A
C
H
T

DEEL I
ONRUST EN
ONMACHT
IN DE MAAT-
SCHAPPIJ

DEEL I ONRUST EN ONMACHT IN DE MAATSCHAPPIJ

Onze belangstelling voor onmacht ontstond toen we steeds duidelijker de effecten van enkele dominante maatschappelijke paradigma's op organisaties en op ons werk begonnen te zien. We zitten allebei lang genoeg in het vak om te zien hoe het neoliberalisme steeds meer vat kreeg op organisaties en hoe het doorgesloten raakte. We waren en zijn zelf van het postmodern en sociaal-constructivistisch kijken naar organisaties, maar zagen ook hoe die blik leidde tot het te centraal stellen van het individu en tot voortdurende subjectivering en relativering van ongeveer alles.

In dit deel onderzoeken we die maatschappelijke paradigma's, hun effecten en neveneffecten en de manier waarop ze in deze tijd tot onmacht leiden. We kijken naar hoe maatschappelijke paradigma's in zichzelf opgesloten zijn geraakt en niet langer de oplossing zijn voor de problemen die aan de oppervlakte komen. En we beschrijven de opkomst van nieuwe manieren van kijken, nieuwe idealen en nieuwe oplossingsrichtingen. Die oplossingsrichtingen bieden perspectief en hoop en zetten druk op de bestaande overtuigingen, maar zijn nog onvoldoende stevig om grote impact te hebben.

O
N
M
A
C
H
T

Als we de mensen met wie we werken vertelden dat we een boek over onmacht aan het schrijven waren, kregen we bijna altijd de reactie: ‘Nou, dan heb ik ook nog wel een paar verhalen voor je!’ Iedereen heeft ervaring met onmacht, het woord roept bij iedereen gevoelens en associaties op. Meestal kunnen mensen ook aangeven waardoor ze zich onmachtig voelen. Maar de diepere verschijnselen erachter, de reden waarom onmacht zich niet zomaar laat oplossen, lijkt veel minder grijpbaar.

Voor macht kunnen we bronnen of posities aanwijzen, en definities geven die duidelijk maken hoe macht werkt. Voor onmacht ligt dat anders. Als hieraan al aandacht besteed wordt, is dat dikwijls in relatie tot macht – bijvoorbeeld in seminars of workshops met titels als ‘Macht en onmacht’. Onmacht is hier vaak niet meer dan het bijproduct van macht of de afwezigheid ervan. Om het onderscheid met onmacht duidelijk te maken, zou je de afwezigheid van macht misschien beter ‘non-macht’ kunnen noemen.

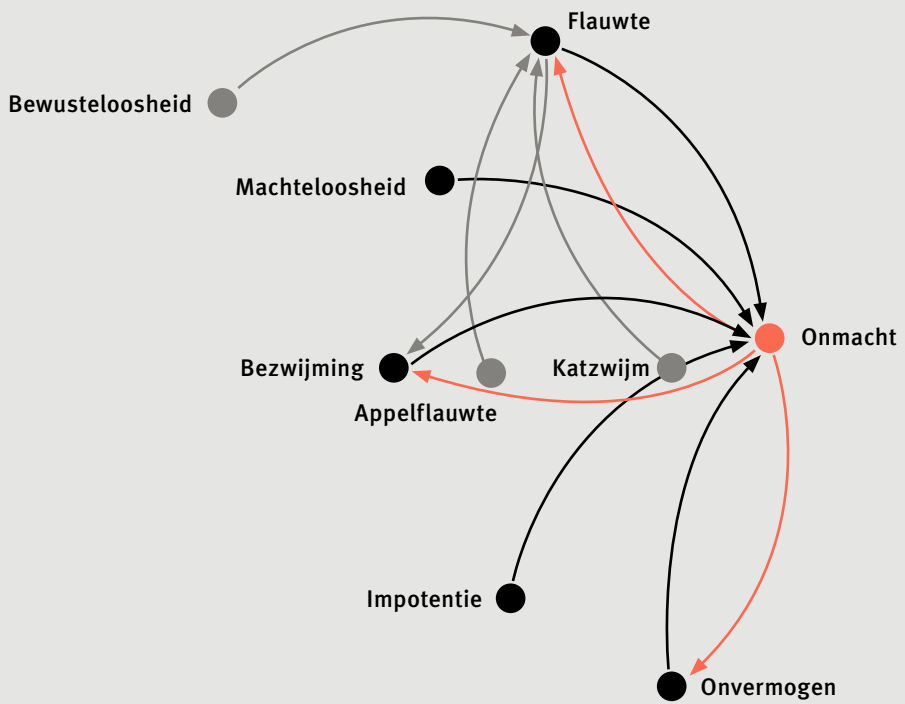
Wij denken dat ‘onmacht’ een zelfstandig fenomeen is. Het is meer dan alleen de afwezigheid van macht. Ook als je veel macht hebt, kun je onmachtig zijn en onmacht laat zich niet altijd met machtsmiddelen bestrijden.

Onmacht verlamt, doet wanhopen, frustreert, deprimeert en roept nog allerlei andere emoties op. Niet alleen bij individuen, maar ook bij groepen, organisaties en staten. Onmacht lijkt een niet heel goed te vangen, diffuus en tegelijkertijd herkenbaar verschijnsel.

Meerlagig

Onmacht, machteloosheid en onvermogen worden vaak in één adem genoemd. Van Dale bijvoorbeeld beschrijft onmacht als 1. onvermogen, machteloosheid, 2. impotentie 3. bewusteloosheid, flauwte.

Onmachtig zijn is volgens Van Dale 1. geen macht hebbende tot iets, ergens niet toe in staat zijn, 2. impotent, 3. machteloos. Ook als je zoekt naar synoniemen worden onmacht, machteloosheid en onvermogen met elkaar verbonden. Synoniemen.net laat het volgende relatiebeeld zien tussen de verschillende woorden:



‘Onmacht
verlamt,
doet wanhopen,
frustreert,
deprimeert
en roept allerlei
andere emoties op.’

Opvallend is dat deze beschrijvingen de focus leggen op individueel gevoelde onmacht. In de voorbeelden die wij de afgelopen jaren uit de praktijk optekenden, komt echter een ander beeld naar voren. Onmacht wordt weliswaar individueel ervaren, maar die ervaring is vaak een symptoom van iets groters. Ga maar eens na wat er met je gebeurt als je gevoel van onmacht door anderen – of door jezelf – wordt geduid als jouw individuele probleem. Als je bijvoorbeeld je zorgen uitspreekt over de verruwing van het maatschappelijk debat en je het advies krijgt om op Twitter de trollen te blokkeren. Of als je in de samenwerking met je collega's je onvermogen om goed met elkaar af te stemmen uitspreekt en de tip krijgt om maar eens een training te volgen. Het helpt niet als uitgelegd wordt dat je onmacht in je eentje het hoofd moet bieden. Daaruit put je weinig troost en het maakt je vaak nog onmachtiger.

Je bent niet onmachtig in een vacuüm. Onmacht is groter dan de som van zich onmachtig voelende individuen. Als je voorbeelden van onmacht analyseert, dan blijkt dat er steeds drie dimensies zijn die – soms afzonderlijk, soms met elkaar – onmacht oproepen. Natuurlijk is er de individueel gevoelde onmacht over de dingen die je niet voor elkaar krijgt. Maar daarnaast nestelt onmacht zich in relaties of komt ze voort uit de complexiteit van vraagstukken of van de context.

Wij beschouwen onmacht in dit boek daarom als iets wat gevoeld wordt door het individu en wat kan voortkomen uit zowel kenmerken van het individu als relationele kenmerken als kenmerken van de grotere context waarvan mensen onderdeel zijn. Onmacht is daarmee, hoewel gevoeld door een individu, een verschijnsel in meerdere dimensies.

O
N
M
A
C
H
T

Onmacht in maatschappij en organisatie

Het piept, knarst en kraakt in onze maatschappij. Dat deed het waarschijnlijk altijd al, maar in deze tijd misschien net iets harder dan in de decennia hiervoor. We lopen vast in de neveneffecten van de idealen van het neoliberale kapitalisme en het denken in ongelimiteerde groei. De populariteit van het postmoderne denken heeft mogelijk gemaakt dat elk feit als een mening kan worden gezien en dat een willekeurige tweet van een meninghebbende BN-er eenzelfde nieuwswaarde kan hebben als baanbrekend wetenschappelijk onderzoek. De werkelijkheid wordt kenbaar gemaakt op Facebook, Instagram, YouTube en Twitter. De werkelijkheid is subjectief geworden en het autonome individu is verantwoordelijk voor zijn eigen waarheid en geluk.

Ondertussen polariseert het politieke landschap, groeien de financiële mogelijkheden van mensen uit elkaar, faalt een deel van het publieke domein door personeelstekorten, slagen we er niet in vat te krijgen op het klimaat, verbrokkelen de internationale verbanden, worden verkiezingen vanuit Rusland gemanipuleerd en rammelt de democratische rechtsorde. En dat is dan nog maar een losse greep uit de verschijnselen die onzekerheid bevorderen.

Parallel hieraan ontwikkelen zich meer of nieuwe vormen van organiseren en samenleven. We zoeken naar hoe een circulaire economie, een participatiesamenleving of een zelforganiserende wijk eruit moet zien. We zoeken naar organisaties waarin professionals weer volop hun vak kunnen uitoefenen. We zoeken naar nieuwe idealen, naar meer verbinding, naar zin en betekenis. Dat wrikt met hoe we georganiseerd zijn. In de botsing tussen bestaande waarden en nieuwe idealen ervaren mensen onmacht.

Organisaties bewegen mee met deze dynamieken. In lijn met wat er in de maatschappij gebeurt, ontstaan in organisaties vraagstukken over wat de organisatie eigenlijk is, wat organiseren is en hoe mens en organisatie zich tot elkaar verhouden. In lijn met de beweging in de maatschappij wordt geschud aan de fundamenten van organiseren. Waar de maatschappij crisisverschijnselen vertoont en zoekt naar nieuwe wegen, zoeken organisaties hoe ze zich daartoe moeten verhouden. Maatschappelijke organisaties spelen hierin vanzelfsprekend een rol, maar het bedrijfsleven heeft eveneens te maken met veranderende klantwensen, behoeften van een nieuwe generatie personeelsleden, veranderende technologie, wetgeving en maatschappelijke waardering. In organisaties staat de consensus over vertrouwde en vanzelfsprekende uitgangspunten ter discussie en ook daaruit kan onmacht voortkomen.

Botsing tussen perspectieven

In organisaties zijn de afgelopen jaren fundamenteel andere manieren van organiseren ontstaan. Soms met positieve effecten, soms met veel minder positief resultaat. In heel veel organisaties is sprake van een transitiefase waarin robuuste patronen en manieren van organiseren botsen met nog fragiele nieuwe manieren van organiseren. Wij komen veel in organisaties waar de wens is om met nieuwe manieren van organiseren de vastgelopen robuuste patronen te doorbreken. Waarin de wens om te handelen vanuit andere waarden

botst op hoezeer de bestaande robuuste patronen verankerd zijn in alle facetten van de organisatie. Er is een tijdlang sprake van een tussenfase waarin je noch uit het robuuste bestaande, noch uit het nog fragiele geknutsel nieuwe zekerheid kunt halen. Het is die fase, met al haar onzekerheden en onduidelijkheden, waarin mensen in organisaties zich onmachtig kunnen voelen. Het oude werkt nog maar half en het nieuwe is nog broos en beperkt doordacht en werkbaar. Dit leidt tot onmacht die zich niet laat oplossen op individueel of relationeel niveau, want de oorzaken ervan komen voort uit een complexe botsing op systeemniveau.

Grenzen aan oplossen van onmacht

Hoewel dit boek gaat over de manier waarop we onmacht in organisaties kunnen voorkomen of oplossen, moeten we erkennen dat niet alle vormen van onmacht opgelost kunnen worden. Organisatiepsycholoog Marijke Spanjersberg las een concept van dit boek en kwam tot een driedeling in onmacht:

- onmacht in termen van ‘niks aan te doen’: kwesties van leven en dood, bruut geweld of – iets minder heftig – de weigering van een ander om de wederkerigheid van een relatie te erkennen; O
N
M
- onmacht in termen van onwetendheid, onbekendheid of complexiteit: het vraagstuk voelt of is groter dan je aankunt; A
C
- onmacht omdat je weigert te accepteren dat iets waardevols verloren gaat terwijl je tegelijkertijd niet in staat bent het te veranderen. H
T

Onmacht in de eerste categorie kun je niet oplossen: de onmacht en de feitelijke machteloosheid vallen samen. Je kunt niets anders doen dan constateren dat je onmachtig bent. Dat is anders in de andere twee categorieën: die kun je hanteerbaarder maken, maar daarvoor moet je wel wat doen.

Jaap van 't Hek

Jaap van 't Hek werkt al zijn hele leven in organisaties en daartussen. Als adviseur, interim-manager, coach en opleider van vakgenoten. Hij denkt in systemen sinds hij op de Sociale Academie in de jaren zeventig zag hoe ingewikkeld, weinig maakbaar en onvoorspelbaar de wereld is. Hij houdt van complexiteit, robuustheid, taatheid en in het bijzonder van gedoe. Hoe weten mensen toch de zaken altijd weer nodeloos ingewikkeld te maken, maar evengoed, hoe knap komen ze daar ook vaak weer uit? Jaap laat zich graag inspireren door romans, films en filosofie, zoekt naar en vindt vaak overeenkomsten tussen het organiseren van een ziekenhuis, de Europese Unie, de natuur, een vredesorganisatie en de politieacademie. Hij beschouwt zichzelf als een praktijkmens maar ook als een kennisomnivoor en een denктоerist. Hij onderzoekt graag door liefdevol te provoceren en blijft een broodnuchtere pragmaticus.

Leike van Oss

Leike van Oss groeide op in een horeca-middenstandsgezin, studeerde natuurgeneeskunde en werkte twaalf jaar als natuurgeneeskundige/acupuncturist. Zij leerde kijken vanuit het geheel naar het specifieke en omgekeerd en snapte dat er brood op de plank kwam als je je handen liet wapperen. Studeerde sociale psychologie en werd adviseur, interim-manager, coach en opleider. Ze is altijd gefascineerd gebleven door de verbanden en verbindingen in en tussen organisaties en de wijze waarop het blijkt te werken. Behalve pragmatisch praktijkmens is Leike ook dol op theorie en theorie over theorie: het zien van overeenkomsten en verschillen tussen verschillende denkpijlers en de consequenties voor de praktijk van het vak. Leike heeft een oog voor de orde in de chaos en zou haar agenda kunnen vullen met het opleiden van vakgenoten, maar blijft graag zelf actief in de veranderpraktijk. Tussendoor verzint ze nieuwe werkvormen, leest ze pulpboekjes en kookt ze voor vrienden en collega's.

Samen vormen zij sinds 1997 het bureau Organisatievragen en schreven zij de boeken *Onveranderbaarheid van organisaties*, *Ondertussen in de organisatie*, *Onderweg, pragmatisch veranderen van robuuste organisaties* en *Onomkeerbaar organisatiegedrag veranderen*.



Onmacht is ons onvermogen om grip te krijgen op ons onvermogen

Jaap van 't Hek en Leike van Oss schrijven graag over wat zij om zich heen zien, maar waar nog geen taal voor is. In *Onmacht* duiken ze in de taaie, moeilijk pakbare en niet makkelijk te hanteren veranderingen die ontstaan als de fundamenteën van samenleven en organiseren gaan schuiven. De onmacht die onze maatschappij en organisaties binnensijpelt. Zij beschrijven hoe moeilijk het is voor mensen om uit dat type onmacht weg te komen en hoe moeilijk het is voor bestuurders en managers om het gevoel van onmacht in organisaties op te lossen.

Onmacht is improductief en destructief. Er is niemand die ernaar verlangt en het zit ons geweldig in de weg. De auteurs zijn niet zo naïef dat ze denken dat alle onmacht de wereld uit kan. We produceren het vaak zelf, door hoe we organiseren, veranderen, samenwerken, denken en doen. We kunnen er daarom wel iets aan doen. Zonder naïviteit, maar met nieuwsgierigheid en een meervoudige blik, nemen Jaap van 't Hek en Leike van Oss onmacht onder de loep. Verwacht geen eenduidige oplossingen of eenvoudige antwoorden. Daarvoor is de materie te complex. En als er simpele antwoorden waren, hadden Jaap en Leike nooit de moeite genomen om zich erover te buigen.

Jaap van 't Hek en Leike van Oss zijn organisatieadviseurs en auteurs. Onmacht is hun vijfde boek. Eerder schreven zij onder meer Onderweg, dat door de Ooa (beroepsvereniging voor organisatiekundigen en -adviseurs) werd uitgeroepen tot Boek van het Jaar. Het stond tevens op de shortlist voor Managementboek van het Jaar.

ONM
M
A
C
H
T