

DE MACHT VAN DE VERANDERKUNDIGE

In de meeste boeken die geschreven zijn over macht, wordt macht tot 'ding' gemaakt. Macht als ware het een bal of een steen. Een afgebakend ding, dat er is of niet is. Echter, bij Foucault kwam ik in zijn boek *Discipline, toezicht en straf* (1975) een ander denken tegen: 'De macht moet niet worden gezocht in één enkel soevereiniteitscentrum, maar in de beweeglijke basis van krachtsverhoudingen, die door hun ongelijkheid voortdurend machtssituaties introduceren, welke echter steeds lokaal en onstabiel blijven.'

Macht is noch statisch en zit noch vast aan personen. Het is contextueel en relatieafhankelijk. Het verplaatst zich en verandert. Je zou beter kunnen spreken over machtsdynamieken. En als je wilt werken met die machtsdynamieken, vraagt het om precies contextueel te onderzoeken hoe de machtsdynamieken tussen mensen zich in het hier en nu voordoen.

Als veranderkundige bleek ik het onderzoeken van en het werken met 'machtsdynamieken' vanzelfsprekend te vinden. Ik koppelde er alleen nooit het woord 'macht' aan. Ik was me er overigens ook niet van bewust dat mensen mij als veranderkundige machtsposities toedichten en geven.

De vanzelfsprekendheid van werken met machtsdynamieken zit er onder meer in dat ik geleerd heb dat aan elke 'wat' een 'wie' vastzit. Je kan dus niet zeggen: 'Het probleem in deze organisatie is ...' Wat je wel kunt zeggen, is: 'Jan definieert het probleem in deze organisatie zus en zo. Piet daarentegen definieert het probleem in deze organisatie zus en zo. En ze hebben vanuit hun eigen positie, de context waarin zij zich bevinden en de interacties die zij dagelijks hebben allebei gelijk.' Veel van mijn collega's introduceren hun verzamelde informatie vaak als 'objectief' en daarmee 'waar'. Maar er bestaat natuurlijk niet zoiets als objectiviteit. Door de verzamelde informatie te introduceren verandert

wel degelijk ook de machtsdynamiek.

Tijdens een masterclass voor veranderkundigen gaf Joris Luyendijk mij een herkenbare gedachte mee, waar ik me eerder nog niet zo expliciet bewust van was: Het belangrijkste onbewuste motief van opdrachtgevers om jou een opdracht te geven tot veranderen van de organisatie is angst voor machteloosheid. Ik denk aan mijn gesprekken met bestuurders van onderwijs- en zorgorganisaties, die – zo blijkt uit hun handelen en hun besluiten – stiekem blijven hopen dat ze wel genoeg leraren en verpleegkundigen zullen krijgen in de toekomst. En in hun handelen oplossingen blijven introduceren die in effect professionals in teams overvragen. Ze willen er niet aan geloven dat ze uiteindelijk geen invloed hebben op de gegeven situatie. Als adviseur kun je de machtsdynamieken in zo'n zorg- of onderwijsorganisatie compleet veranderen door de bestuurder te helpen de situatie te accepteren en zijn onmacht te omarmen.

Mijn meest recente realisatie is daarbij wel dat mensen die continu met macht en machts spelen bezig zijn mij in mijn positie als veranderkundige ook kunnen wantrouwen. Zelfs als ik iets breng wat leidt tot een beter functionerende organisatie en daarmee een beter antwoord op een maatschappelijk vraagstuk. Deze mensen maken macht immers tot ding en dichten macht toe aan personen, dus ook aan de veranderkundige.

Shirine Moerkerken werkt als veranderkundige bij *Strange / Strategy and Change* en helpt organisaties bij de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij leidt daarnaast collega-adviseurs op, waaronder bij Sioo. Tevens geeft zij een 15-daagse leergang *Interveniëren*. Zij schreef over haar vak in haar boek *Hoe ik verander*.

