

# Een kopje koffie\* met



## SHIRINE MOERKERKEN

**H**et is feest. De dochter van Shirine Moerkerken is jarig en daarom is er taart. Heel zoete taart, met vrolijke kleurtjes. We zijn bij Shirine thuis in Rotterdam met uitzicht op de Nieuwe Maas. Ze vertelt dat ze het ondanks de COVID-crisis niet minder druk heeft. “Ik denk dat het juist nu van waarde is om het denken van mensen wat op te rekken, om ze te helpen ruimte te maken in hun denken, zodat ze zich op de lange termijn gaan richten. Daar zoek ik voortdurend naar: naar een opening. Waar zit de ruimte waar ik aan mag zitten?”

MARIJNE: “Waar komt dat vandaan?”

**SHIRINE:** “Ik ben opgeleid door onder andere Henk van Dongen. Hij was sociaal psycholoog en socioloog, en hij stelde dat context ertoe doet. Mensen maken betekenis in interactie, en die betekenis wordt vastgezet in de context. Denk aan functieomschrijvingen, beelden van organisaties, afspraken en allerhande rituelen. En ook al zijn die misschien niet waar, mensen geloven er wel in. Waar ik geïnteresseerd in ben, is hoe ze betekenis construeren, en hoe ze die vervolgens vastzetten in hun context. En hoe je daar beweging in kunt krijgen.”

MARIJNE: “Jij besteedt daarbij veel aandacht aan de intake. Waarom is dat?”



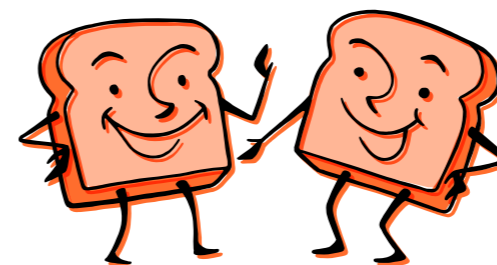
**SHIRINE:** “Dat is waar je de speelruimte creëert. Als je het daar niet goed regelt, dan wordt het lastig om succes te boeken. En ik wil graag succes boeken. Dus als de condities voor succes er niet zijn, dan neem ik een opdracht niet aan.”

**BEN:** “Is dat niet ook een beetje makkelijk?”

**SHIRINE:** “Nee, dat vind ik niet. Ik beslis zelf of ik in het spel stap, in hun spel, en dat doe ik vooral op basis van mijn inschatting of ik de speelruimte heb om iets te doen. Dat heeft ook te maken met hoe ik tegen verandering aan kijk. Ik ben een van de spelers, ik ben zelf ook onderdeel van het vraagstuk. Ik ga niet vanaf de zijlijn staan roepen, als een soort god daarboven. De werkelijkheid ontstaat in interactie, en ook de adviseur speelt daarin een rol. Vaak nogal een dubieuze rol.”

**BEN:** “Hoe bedoel je?”

**SHIRINE:** “Ik heb dit voorjaar een masterclassreeks georganiseerd over nieuwe geluiden in de veranderkunde. Een van de sprekers was Joris Luyendijk. Al onderzoekend ontdekte hij bij adviseurs **drie** verborgen aannames. **Een:** adviseurs gebruiken abstracte taal. Daarmee verhullen ze dat ze misschien niet zoveel kunnen. **Twee:**



adviseurs ontkennen compleet de factor macht. Ze doen net of die niet bestaat. En **drie:** adviseurs acteren vrijblijvend. In Amsterdam-West komen er bijvoorbeeld kinderen met wapens op school. Daar kun je dan wel meervoudig naar gaan zitten kijken, maar daar heeft die docent in de klas natuurlijk helemaal niets aan.”

**MARIJNE:** “Dat is nogal een scherpe analyse van adviseurs.”

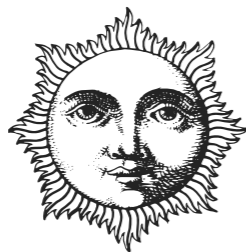
**SHIRINE:** “Ja, maar ik denk dat hij wel gelijk heeft. En ik verwacht ook dat de adviseur zoals we die nu kennen gaat verdwijnen. Veel van de kennis en ervaring die adviseurs vroeger meebrachten, hebben managers inmiddels zelf ook, daar hebben ze geen adviseur voor nodig.”

**MARIJNE:** “Wat blijft er dan nog over?”

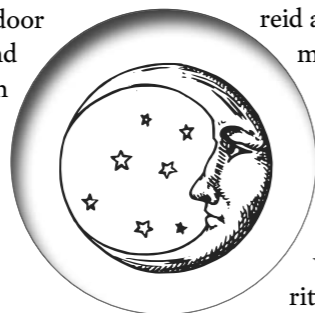
**SHIRINE:** “Wat overblijft zijn mensen die zelf met hun ‘skin in the game’ zitten, die meespelen. Ik ben niet belangeloos, zoals Edu. Hij vindt mij en de adviseurs door wie ik ben opgeleid eigenlijk maar een stelletje wereldverbeteraars. Maar de adviseur is niet belangeloos, al was het maar omdat zij aan het eind een factuur stuurt. Daarom vind ik de term die Marijke Spanjersberg gebruikt beter: de adviseur is ‘meervoudig partijdig’.”

✿ **Speeladviseurs drinken veel kopjes koffie. Gewoon omdat koffie lekker is en ze graag inspiratie ophalen bij interessante mensen.**

**SHIRINE MOERKERKEN is interventiekundige en schrijver van het boek *Hoe ik verander*.**



Bijvoorbeeld in de opdracht die ik nu doe voor een aantal organisaties die betrokken zijn bij de aanpak van huiselijk geweld. Daar zijn momenteel zes verschillende partijen bij betrokken en die moeten gaan samenwerken. En het interessante is dan dat de individuele bestuurders wel willen, maar dat ze het toch niet voor elkaar krijgen. Dat heeft te maken met die context: al die verschillende partijen hebben hun eigen context, waardoor die bestuurders vanuit een verschillend perspectief aan tafel zitten. Mijn rol in dat traject is om dat te expliciteren, om begrip te kweken voor elkaars perspectief en om vragen te stellen die het verschil opzoeken.”



**MARIJNE:** “Hoe doe je dat?”

**SHIRINE:** “Bijvoorbeeld: als er zes organisaties zijn, maar er komen maar twee personen op de intake, dan vraag ik daarnaar. Waarom maar twee personen en waarom deze twee? Wil iedereen het wel even graag? En als dan het antwoord is: ‘Niemand wil het niet,’ dan denk ik: kijk, ik heb er eentje te pakken, een verschil, een verstrikking, een conflict. Want waarom zijn er dan maar twee op de intake?”

**MARIJNE:** “En dat verschil vormt dan ook de basis voor je programma?”

**SHIRINE:** “Ja. Ik doe eerst een uitgebreide individuele intake met iedere deelnemer afzonderlijk. Tijdens de eerste gezamenlijke bijeenkomst laat ik mensen vervolgens uitgebreid kennismaken met elkaar. Daarin onderzoeken ze zelf waar het conflict naar boven komt, waar het wringt, waar het pijn doet. Ik laat de deelnemers elkaar vragen stellen en

laat hen daarop doorvragen, zodat ze zich bewust worden van de oordelen van de ander, maar ook hun eigen oordelen en percepties.”

**MARIJNE:** “Dat klinkt alsof je het programma heel serieus voorbereid en aanpakt.”

**SHIRINE:** “Ik ben ook eigenlijk heel serieus en bereid al mijn interventies minutieus voor. Door methodisch precies te werken creëer je speelruimte, dan kun je pas gaan spelen, is mijn overtuiging. Dus elk programma wordt helemaal gedesignd, ik heb nog nooit hetzelfde programma gedraaid. In wezen creëer ik elke keer een game, waarbij je wel heel goed kijkt naar het ritme van de groep. Je voelt de energie, je voelt de mensen. Je voelt... o, nu gaat het volume omhoog, er staat iemand op, nu vallen er stiltes. En in het moment reageer je daarop, je past het spel voortdurend aan. Dus in het programma zelf probeer ik juist heel veel uit. Ik kijk: wat doen ze ermee?”

**MARIJNE:** “Welk spel speelde jij vroeger als kind?”

**SHIRINE:** “Grappig dat je dat vraagt. Ik speelde vroeger veel schooltje, en kantoortje. En ik had een spionnenclubje. En eigenlijk, bedenk ik me nu, doe ik dat nog steeds. Ik vind ons werk ook een beetje spionnenwerk. Net als in het boek *Street Corner Society*, waarin de auteur infiltreert bij de mafia. Hoe relaties lopen, wie de macht heeft, en daar dan kraken in zetten. Dat is eigenlijk wat ik doe.”

**BEN:** “De adviseur als spion. Die hadden we nog niet.”

# DE ADVISEUR ALS SPION

“Nu heb ik er eentje.” Als een spion gaat Shirine Maerkerken op zoek naar verschillen en disfunctionele interactiepatronen in organisaties. In haar boek *Hoe ik verander geeft ze aan dat ze graag spreekt over ‘een kraak zetten’: het disfunctionele interactiepatroon doorbreken door als het ware uit de pas te gaan lopen. Maar om de kraak te kunnen zetten, moet je eerst ontdekken wat er ‘eentje’ is. Shirine beschrijft in haar boek de vorm waardevrij evalueren. Waardevrij evalueren kun je zelf doen of je laat het anderen doen.*



## ZELF DOEN

Schrijf zonder oordelen feitelijk op wat er is gebeurd. Doe dit zo veel mogelijk in de taal/woorden die letterlijk zijn gebruikt. Het spionnenboekje hiernaast kan je helpen. In de eerste kolom ‘verslag’ schrijf je letterlijk op wat jij en de ander hebben gezegd. In de tweede kolom ‘beschouwing’ beschrijf je jouw gevoelens en gedachten.

Als je dit verslag hebt gemaakt leg je het even weg en pak je het op een ander moment er weer bij en probeer je hier de volgende thema’s in te ontdekken:

**INTERACTIEPATRONEN:** welke patronen, A-B-A’tjes, herhalen zich steeds weer?

**ALTERNATIEVEN:** wat had een ander gevoel of andere gedachte kunnen zijn bij de situatie?

**BEHULPZAAM:** wat is behulpzaam en wat is niet behulpzaam?

Lees ook nog eens ‘De 7 klonten van de klant’, pagina 62



## ANDEREN LATEN DOEN

Shirine noemt dit ‘reconstructie op locatie’. Ga terug naar de locatie waar de gebeurtenis zich voordeed. Laat nu de deelnemers in drietallen vanuit hun eigen perspectief de situatie waar het om gaat in observaties beschrijven.

Als iedereen dit heeft gedaan, bespreek je met elkaar de observaties. Wat is er in chronologische volgorde precies gebeurd? Noem daarbij de belangrijkste kritische incidenten, de kanttekening van de schrijver, de verschillende interpretaties van de deelnemers... Die kun je ook daadwerkelijk tekenen op een chronische tijdlijn. Als de tijdlijn voldoende helder is en de verschillende perspectieven hierop staan weergegeven, kun je met elkaar kijken welke achterliggende disfunctionele patronen er zijn en welke stappen er kunnen worden gezet om deze patronen te doorbreken of te ‘kraken’.

