

Macht

Onkies

Macht is zo'n onderwerp dat, als we het in de context van procesmanagement opwerpen, vaak leidt tot enig ongemakkelijk zwijgen. Mensen gebruiken en ervaren wel macht, maar het valt hen niet makkelijk erover te praten. We zijn een land van polderaars, van "samen komen we er wel uit", van "je komt elkaar altijd weer tegen" en misschien vinden we het daardoor onkies om macht, de uitoefening ervan en de gevolgen die dat heeft te expliciteren.

Want macht klinkt naar ongelijkheid, verschil, asymmetrie, boven en onder, iets doen wat je anders niet zou hebben gedaan, veroveren en verliezen, misbruik en oneigenlijke toepassing. Allemaal zaken en omstandigheden die we in een proces niet horen te willen, want daarin zijn we immers bezig met het "creëren van draagvlak", met "schakelen en verbinden", het "zoeken naar doorwaadbare plaatsen" of het "bakken van een grotere taart", zodat er voor iedereen een punt is. In een win-winbenadering zijn er geen verliezers.

Win-win?

Maar voor niets gaat alleen de zon op. Als je een grotere taart wilt bakken, moeten er meer grondstoffen in. Wie gaat die betalen? Als we meer waarde creëren om win-win mogelijk te maken en als die waarde geen gebakken lucht is, bij wie komt dan de rekening terecht? Het is

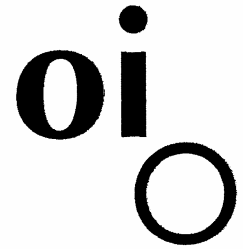
onvermijdelijk dat ook een win-winoplossing slachtoffers maakt doordat personen en partijen de kosten van die oplossing moeten dragen, terwijl ze er niet om hebben gevraagd en zij hun bijdrage als buitenproportioneel ervaren.

Hinder

Na het ongemakkelijke zwijgen gaat het gesprek dan ook vaak over hinder- en doorzettingsmacht. Dan gaat het over personen en partijen die zich onbegrepen voelen, ontevreden of tegen zijn, hun zin niet hebben gekregen, ervan overtuigd zijn dat het anders moet, en die daarom alles wat ze hebben in de strijd gooien om te voorkomen dat de anderen hun zin krijgen – dat het trapveldje wordt bebouwd, de subsidie wordt ingetrokken, betaald parkeren wordt ingevoerd, de bushalte voor de voordeur komt te staan. De gehinderden proberen hun opposenten te hinderen. En die proberen doorzettingsmacht te mobiliseren – de wetten, regels, procedures en afspraken zodanig te interpreteren en plooiën dat zij alsnog hun zin krijgen.

Invloed

Onder de dreiging van hinder- en doorzettingsmacht neigen we ertoe, te zoeken naar win-winoplossingen, maar dan perken we ons begrip en gebruik van macht in procesmanagement nodeloos in. We stellen ons in dit schema macht voor als een ding dat je eenzijdig bezit en inzet, om gewenste uitkomsten te beheersen en controleren. Maar de macht van een koning zonder onderdanen, een rechter zonder verdachte, een voor- zonder tegenstander heeft betekenis, inhoud noch aangrijpingspunt. Macht bestaat in de relaties van individuen en groepen die met hun handelen



www.oio.nl

andere handelingen teweegbrengen. Macht levert invloed op, en invloed heeft een medium nodig om te worden overgebracht. Bijvoorbeeld een verhaal waarmee je een onderwerp agendeert, de constructie waarmee je een proces vormgeeft, een verklaring, overeenkomst of tekening waarmee je een resultaat vastlegt. Met zo'n medium kun je sturen en aan de uitkomsten kun je kwaliteitscriteria verbinden, zoals de mate waarin de betekenis van een verhaal wordt gedeeld, belangen en behoeften op tafel komen en de uitkomst de wederzijds ervaren hinder beperkt.

(140614)