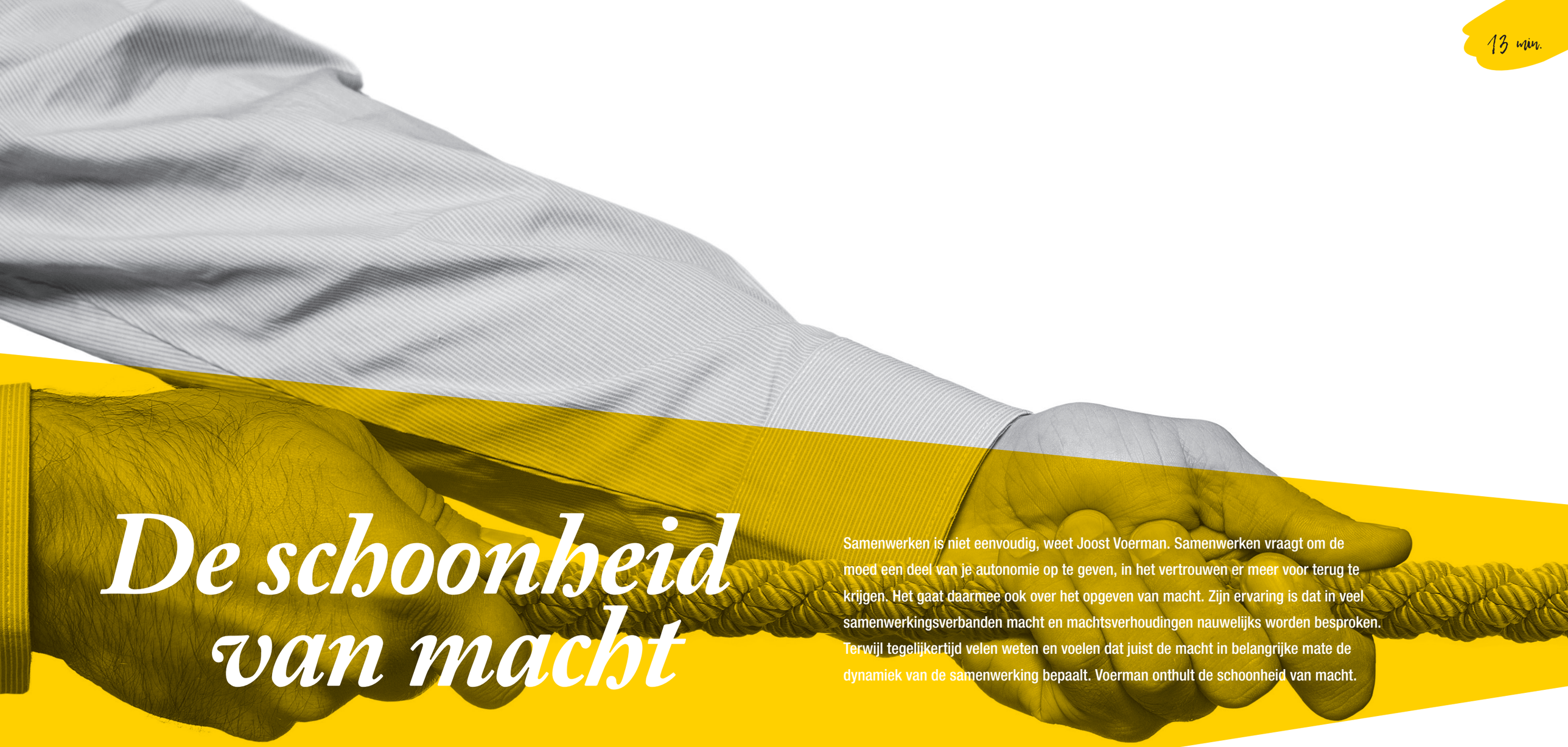
13 min.



De schoonheid van macht

Samenwerken is niet eenvoudig, weet Joost Voerman. Samenwerken vraagt om de moed een deel van je autonomie op te geven, in het vertrouwen er meer voor terug te krijgen. Het gaat daarmee ook over het opgeven van macht. Zijn ervaring is dat in veel samenwerkingsverbanden macht en machtsverhoudingen nauwelijks worden besproken. Terwijl tegelijkertijd velen weten en voelen dat juist de macht in belangrijke mate de dynamiek van de samenwerking bepaalt. Voerman onthult de schoonheid van macht.

303 ESSAY

Geschreven door:
Joost Voerman,
directeur Twynstra Gudde.



Dat macht bij samenwerken veelal onbesproken blijft, heeft meerdere oorzaken. In de eerste plaats hebben veel mensen een ambivalente verhouding tot macht. Wij hebben er liever niet veel mee te maken, of zijn er bang voor. Als er macht over je wordt uitgeoefend, kun je slachtoffer worden. Als je macht hebt, kun je er misbruik van maken.

Beide zijn geen aantrekkelijke perspectieven. Wij zijn liever geen slachtoffer of dader. Wij blijven liever onschuldig.[1] Anderzijds is macht ook aantrekkelijk en iets om te begeren. Met macht kun je het verschil maken en iets creëren.

Ten tweede is er bij samenwerkingen waarbij meerdere partijen de sleutel tot de oplossing in handen hebben, maar niemand alleen het gewenste resultaat kan bereiken, sprake van onduidelijkheid over het machtscentrum.[2] De vraag wie er aan de touwtjes trekt, kan niet eenduidig worden beantwoord. Macht is over meerdere partijen verdeeld. Partijen ontlenen macht aan verschillende bronnen, en macht en invloed worden op uiteenlopende manieren en volgens verschillende stijlen uitgeoefend. Macht is daarmee minder eenduidig en zichtbaar.

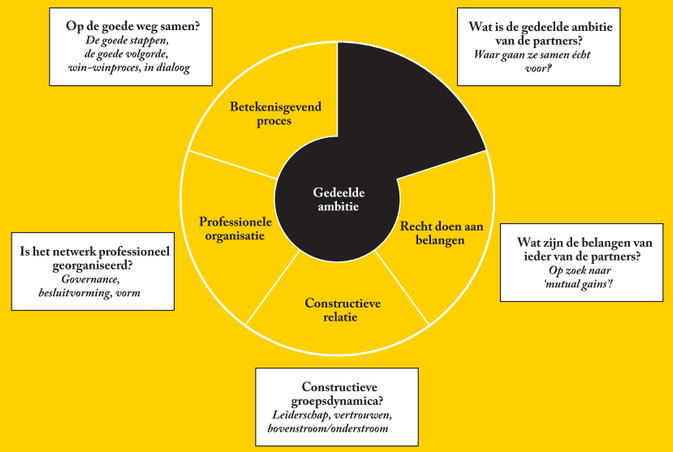
Tot slot worden in ons taalgebruik macht en samenwerking als twee tegengestelde begrippen gebruikt. Wie aan macht denkt, denkt ook aan strijd. Strijd en samenwerking gaan in onze beleving niet samen. Waar strijd is, is geen samenwerking en vice versa. De schaduwkant van machtsstrijd wordt belicht: machtsstrijd leidt tot inertie. Besluiten worden steeds opnieuw ter discussie gesteld, of partijen gebruiken hun machtsinstrumenten om de uitvoering te vertragen of te belemmeren. De zonzijde van machtsstrijd blijft echter vaak onderbelicht. Als de strijd goed wordt gestreden, leidt dit tot het aanscherpen van standpunten, het verhelderen van de koers en uiteindelijk tot duidelijke en begrijpelijke besluiten.

Onze dubbele relatie tot macht, de beperkte zichtbaarheid van macht bij samenwerking en de veronderstelde tegenstelling tussen macht en samenwerking verklaren waarom macht rond samenwerken onderbelicht en onbesproken blijft.

Juist wat niet wordt besproken of zichtbaar wordt gemaakt, bepaalt in belangrijke mate de dynamiek van samenwerking. Het holt de samenwerking uit. Waar het echt over gaat, wordt niet besproken. Het is daarmee een sluipmoordenaar voor de samenwerking.

Als adviseurs en begeleiders van organisaties laten wij macht ook vaak onbesproken. Dat is ook te zien in de modellen die rondom samenwerken zijn ontwikkeld en worden toegepast. Ook in het basismodel rond samenwerken van Kaats en Opheij (zie figuur hiernaast en kader) worden macht en machtsinstrumenten niet expliciet zichtbaar gemaakt.

Ik pleit ervoor om aan de bestaande modellen op het gebied van samenwerken de dimensie macht toe te voegen. Enerzijds door aandacht te besteden aan de macht die vanuit de omgeving op een samenwerkingsverband wordt uitgeoefend en anderzijds door in kaart te brengen welke machtsinstrumenten de samenwerkingspartners ter beschikking staan.



Figuur: Vijf invalshoeken voor samenwerking (Bron: Kaats en Opheij, 'Leren samenwerken tussen organisaties', Kluwer 2012)[3]

Vijf invalshoeken voor samenwerking

Kaats en Opheij onderscheiden vijf invalshoeken die helpen om de juiste condities te scheppen voor samenwerking. De invalshoeken vragen alle vijf aandacht en helpen om de complexiteit van samenwerkingsverbanden te doorzien:

1 ***Gedeelde ambitie***: in de gezamenlijke ambitie van het samenwerkingsverband moeten alle partijen zich herkennen.

2 ***Recht doen aan belangen***: iedereen heeft belangen; het gaat erom te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn.

3 ***Goed persoonlijk samenwerken***: persoonlijke verhoudingen spelen altijd een rol in samenwerkingsverbanden en zijn net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Er is altijd sprake van sociaal-psychologische processen en groepsdynamiek.

4 ***Professioneel organiseren***: ieder samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. Een passende organisatievorm sluit een-op-een aan op de gezamenlijke ambitie en is zo licht mogelijk georganiseerd.

5 ***Betekenisgevend proces***: samenwerkingsverbanden vragen om een goede betekenisgevende aanpak waarin de juiste zaken op het juiste moment gebeuren en er helderheid is over ieders rol en over de procesregie.

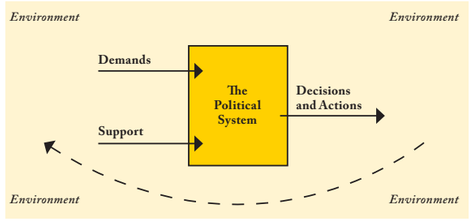
Samenwerking als politiek systeem

Als wij een samenwerkingsverband beschouwen als een politiek systeem, dan wordt zichtbaar dat macht en strijd voorafgaand aan samenwerking al aan de orde zijn.

In de systeemtheoretische benadering van politiek wordt politiek gezien als een afgesloten sociaal systeem – een black box, waarbinnen processen van machtsuitoefening plaatsvinden. David Easton, de grondlegger van de politieke-systeemtheorie, onderscheidt steun en eisen die als input het politieke systeem ingaan en die via een doorvoerfase (throughput) worden omgezet in maatregelen, zoals wetten en beleid. Deze beleidsproducten (output) hebben via een terugkoppelingsfase weer invloed op de input.[4]

Voortbouwend op het systeemmodel van Easton, stellen Bachrach en Baratz[5] dat elke eis die uit de omgeving van het politieke systeem voortkomt, zich door activiteiten van voor- en tegenstanders ontwikkelt tot een strijdpunt. Voorstanders willen de bestaande waarden en normen (de status quo) veranderen, terwijl de tegenstanders de bestaande machtsverhoudingen in stand willen houden. Voordat een opgave door samenwerkingspartners wordt opgepakt, is er al een strijd gestreden. Dit is te vergelijken met de werking van het bewuste en onbewuste van de menselijke geest. Freud vergelijkt het systeem van het onbewuste met een grote voorkamer, waarin zieleroerselen zich ophouden als zelfstandige wezens.

Deze voorkamer mondt uit in een tweede, kleinere kamer, een soort salon, waarin het bewustzijn huist. Maar op de drempel tussen beide kamers staat een wachter op post, die de zieleroerselen stuk voor stuk monstert of censureert en ze al dan niet toelaat tot de salon. Zo vergaat het ook strijdpunten. Pas als de wens tot veranderen groter is dan het behoud van de status quo, wordt een strijdpunt toegelaten tot het politieke bewustzijn, de salon van



Figuur: Het politieke systeem volgens Easton

Freud. Dan is de strijd nog niet definitief gestreden. De voor- en tegenstanders blijven ook in de througputfase het politieke systeem beïnvloeden. Onderwerpen worden soms weer vanuit de salon teruggestuurd naar de grote voorkamer. Een klassiek voorbeeld is de hypotheekrenteaftrek. Een strijdpunt dat jarenlang aanklopte op de deur van de salon. Soms ging de deur bijna open, werd een eerste voet over de drempel gezet en even zo vaak werd het strijdpunt teruggestuurd naar de voorkamer.

Door samenwerking te beschouwen als een politiek systeem, wordt zichtbaar dat samenwerking start nadat er een strijd is gestreden tussen voor- en tegenstanders van de status quo. Deze strijd stopt niet bij de start van een samenwerking, maar blijft van invloed gedurende het gehele samenwerkingsproces. Een gedeelde samenwerkingsambitie kan onder invloed van deze strijd weer verworden tot een strijdpunt.

"Strijd en samenwerking gaan in onze beleving niet samen. Waar strijd is, is geen samenwerking en vice versa"

Verschillende machtsinstrumenten

Als een strijdpunt eenmaal is toegetreden tot het politieke bewustzijn, dan blijkt dat de vraagstukken van deze tijd niet meer alleen zijn op te lossen. Samenwerking is noodzakelijk. Het is aan de samenwerkingspartijen om de maatschappelijke opgave te vertalen in een gedeelde ambitie. Wat doe ik zelf? Wat doen wij samen? Welke autonomie ben ik bereid op te geven?

Zoals in de inleiding betoogd, blijkt het moeilijk om bij het samenwerken macht expliciet bespreekbaar te maken. Recht doen aan belangen en goede persoonlijke verhoudingen worden wel benoemd en met modellen in kaart gebracht. Macht en machtsinstrumenten blijven veelal onbenoemd of impliciet. Terwijl er voldoende kennis is over machtsinstrumenten, in de bestuurskundige literatuur veelal beleidsinstrumenten genoemd.

Een *beleidsinstrument* is een middel dat een organisatie inzet om een plan uit te voeren of een ambitie te realiseren. Meestal wordt de term gebruikt in het kader van overheidsbeleid. Overheden kunnen gebruikmaken van een grote variëteit aan beleidsinstrumenten. Vaak worden ze ingedeeld als communicatieve of informatieve, financieel-economische en juridische beleidsinstrumenten. Verder zijn er nog 'faciliteiten' en 'handhavingsinstrumenten' te onderscheiden. Een wet (juridisch) moet wel eerst bekend zijn gemaakt (communicatie) om bijvoorbeeld een boete (financieel-economisch) te kunnen innen en er moet een sanctie (handhaving) zijn op niet-nakoming. Idealiter worden beleidsinstrumenten dan ook in samenhang ingezet en versterken ze elkaars werking.

Instrumenten zijn onder te verdelen in:

- uitvoerende instrumenten, die rechtstreeks aan de uitvoering van het plan of de ambitie bijdragen;
- ondersteunende instrumenten, die niet onmisbaar zijn voor het realiseren van het plan of de ambitie, maar het proces wel positief kunnen beïnvloeden;
- contraire instrumenten, die het plan of de ambitie kunnen belemmeren.

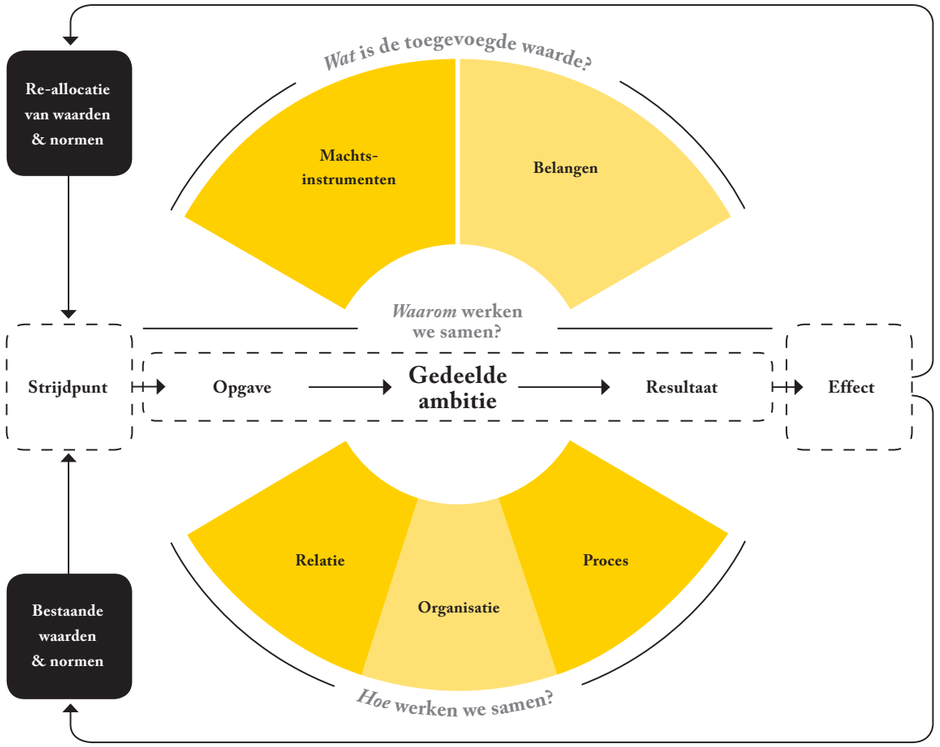
Door beleidsinstrumenten een plaats te geven in het samenwerkingsmodel en expliciet bespreekbaar te maken bij samenwerken, wordt een belangrijke invalshoek voor samenwerken toegevoegd. Een bril waarbij samenwerking wordt gezien als het gezamenlijk en in onderlinge samenhang inzetten van (machts-) instrumenten om een gezamenlijk plan of een gezamenlijke ambitie te realiseren.

"Pas als de wens tot veranderen groter is dan het behoud van de status quo, wordt een strijdpunt toegelaten tot het politieke bewustzijn"

Zoals eerdergenoemd hebben wij een ambivalente relatie tot macht. Zeker wanneer het op samenwerking aankomt. Ik pleit ervoor om in de samenwerking meer aandacht te besteden aan de (maatschappelijke) strijd die voorafgaand aan een samenwerking plaatsvindt en invloed blijft uitoefenen gedurende het samenwerkingsproces. Daarnaast pleit ik ervoor om machtsinstrumenten als invalshoek voor samenwerking toe te voegen.

Onderstaand figuur besteedt ook aandacht aan macht en kan het gesprek hierover ondersteunen. Centraal in het model staat het waarom van de samenwerking. Strijdpunten worden bij het betreden van het publieke bewustzijn rondom de samenwerking een opgave voor betrokken samenwerkingspartners. Zij formuleren vervolgens een gedeelde ambitie en acties die leiden tot resultaat. Het resultaat heeft effect in de omgeving van het systeem. Ambities worden gerealiseerd mede door de inzet van machtsinstrumenten.

Aan de bovenzijde van het model staan de invalshoeken die bepalend zijn voor de inhoud van het 'wat' van de samenwerking: welke belangen spelen een rol en moeten worden gediend en welke machtsinstrumenten worden



Figuur: Het waarom, wat en hoe van samenwerken

ingezet om gezamenlijke ambities te realiseren? Aan de onderzijde van het model staan de invalshoeken die het 'hoe' van de samenwerking vormgeven. Hoe zijn de persoonlijke verhoudingen en hoe zijn de organisatie en het proces vormgegeven?

Door een samenwerking te beschouwen als een politiek systeem en specifiek aandacht te besteden aan machtsinstrumenten, wordt de rol van macht bij samenwerking zichtbaar en bespreekbaar.

Als macht wordt onthuld, wordt ook de schoonheid zichtbaar. Met macht kan je ambities realiseren.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

1. David, O., Macht, van instinct tot integriteit, Mediawerf Amsterdam 2015.
2. Schruijer, S.G. en L.S. Vansina, Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk, M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie, 61(3/4): 203-2018, 2007.
3. Kaats, E. en W. Opheij, Leren samenwerken tussen organisaties, allianties, netwerken, ketens, partnerships, Kluwer, Deventer, 2012.
4. Easton, D., A systems Analysis of Political Life, University of Chicago Press, 1965.
5. Bachrach, P. en M.S. Baratz, Power and Poverty; Theory and Practice, Oxford University, New York, 1970.

