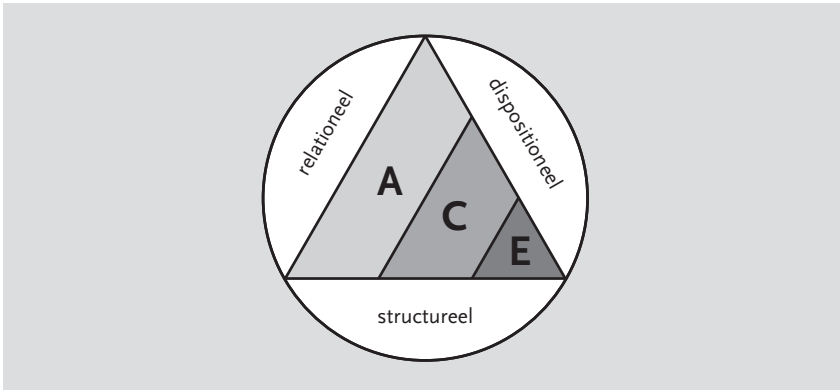


HOOFDSTUK 10

MACHT

Macht en proces: dat wringt. Macht is er wel, maar dat vinden we ongemakkelijk. Het verstoort het *level playing field*, rijmt niet met onze neiging tot polderen, vloekt met het groeiende, wederzijdse vertrouwen en verzwakt de verbindende kracht van de win-winmetafoor (10.1). Daarom hebben we het er niet over, maar daarmee is het niet verdwenen. We gebruiken macht wel, maar bij voorkeur in het verborgene (bijvoorbeeld door een verhaal handig te *framen*) of als laatste toevlucht, als het echt niet anders kan (in de vorm van hinder- en doorzettingsmacht). We kunnen ons voordeel er mee doen dat macht geen ding is maar ontstaat in de relatie tussen personen en partijen (10.2). En we kunnen er gebruik van maken dat processen zich niet alleen in gemeenschappen maar ook in netwerken afspelen (10.3). We behandelen drie mogelijkheden om macht te gebruiken: om een procesnetwerk op te richten, in te richten respectievelijk te gebruiken – en we bekijken wat daarmee gebeurt als een proces zich ontwikkelt (10.4). Tot slot kijken we naar hoe macht zich verhoudt tot ACE (10.5).



Figuur 10.1 Macht

10.1 POLDEREN EN WIN-WIN

Mensen gebruiken en ervaren wel macht maar het valt hen niet gemakkelijk er de vinger op te leggen, laat staan erover te praten. We zijn en blijven een land van polderaars¹⁴⁶, van “Samen komen we er wel uit”, van “Je komt elkaar altijd weer tegen” en misschien vinden we het daarom 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, winnen en verliezen, misbruik en oneigenlijke toepassing. Allemaal zaken en processen 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. En mocht het nou niet lukken, dan is het 'bladeren harken in de wind'.¹⁴⁷

Beeldspraken als deze laten praktijken zien waarin deelnemers veronderstellen dat het mogelijk is, samen een oplossing te vinden. Iedere deelnemende partij heeft dan op z'n minst het idee dat hij mét die oplossing er meer op vooruit gaat dan zonder, omdat hij zijn belangen in die oplossing ten minste gerespecteerd en gerepresenteerd weet. En op z'n best heeft hij het realiseren van zijn belangen geoptimaliseerd door een slimme verknoping met de belangen van anderen. In zulke benaderingen van procesmanagement zijn procesdeelnemers de vertegenwoordigers van gemeenschappen en achterbannen wiens waarden en belangen zij in het proces proberen te beschermen, verdedigen en realiseren. En die benaderingen zijn in meer of mindere mate schatplichtig aan de denkwereld van het Harvard Negotiation Project. De onderhandelingsstechnieken die daarin werden ontwikkeld, leken eind jaren zeventig van de vorige eeuw even het onmogelijke mogelijk te hebben gemaakt toen mede op basis daarvan de Camp Davidakkoorden tussen Israël en Egypte werden gesloten. Onoverbrugbare tegenstellingen leken overwonnen, de macht van de geweerloop legde het af tegen die van het woord en in de afspraken zat vooruitgang voor iedereen. De implementatie bleek weerbarstig, maar de reputatie van het win-winmodel was gevestigd.

De essenties ervan zijn gepopulariseerd in boeken als "Onderhandelen met lastige mensen" en "Excellent onderhandelen" van Ury¹⁴⁸, respectievelijk Fisher, Ury en Patton¹⁴⁹, die een groot publiek hebben bereikt en na dertig jaar nog altijd in druk zijn. Misschien komt het wel daardoor dat we de principes van het win-winmodel nu heel vanzelfsprekend vinden: maak een onderscheid tussen mensen en problemen, richt je op belangen in plaats van standpunten, zoek naar oplossingen die het wederzijdse belang dienen, gebruik objectieve criteria en houd een beste alternatief achter de hand voor als er tóch geen overeenkomst valt te sluiten. Een principe als 'ontwikkel en gebruik macht om de gang van zaken beslissend te beïnvloeden' komt niet voor, misschien wel omdat juist het gebruik en vooral misbruik van macht een oplossing van problemen in de weg stonden, die met het Harvardmodel wél succesvol werden aangepakt door in plaats van machtsuitoefening gezamenlijkheid te benadrukken.

De win-winmetafoor en haar afgeleiden werken verbindend, maar dat neemt niet weg dat er niet zoiets bestaat als een *free lunch*. 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 voor het meerdere terecht? Het is onvermijdelijk dat ook een win-winoplossing personen en partijen benadeelt, bijvoorbeeld doordat zij aan die oplossing moeten bijdragen terwijl ze daar niet om hebben gevraagd en zij hun bijdrage als buitenproportioneel ervaren. Iedere procesmanager die we daarover bevra-

gen, geeft aan dat macht wel degelijk een factor is in zijn of haar werk. Dat hardop zeggen, verstoort het proces, omdat deelnemers dan denken dat ze niet meer gelijkwaardig zijn. Dat geeft ruim baan aan frames als: “We schikken allemaal een beetje in”, “Wie geeft mag vragen”, “Het is een kwestie van geven en nemen”, en ook: “Alle partijen gaan hiermee vooruit!”

Na het eerste ongemak gaat het gesprek over macht in een procescontext 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, hun belang niet vertegenwoordigd zien, ervan overtuigd zijn dat het anders moet en die daarom hun ‘beste alternatief zonder oplossing’ toepassen. Vaak is dat: alles in de strijd gooien om te voorkomen dat de anderen hun zin krijgen – dat het trapveldje wordt bebouwd, het buurtcentrum wordt gesloten, betaald parkeren wordt ingevoerd, de bushalte voor de voordeur komt te staan. De gehinderden proberen met petitie, demonstraties, blokkades, boze uitingen op sociale media en met alle beschikbare procedures hun opposenten te hinderen. En die proberen doorzettingsmacht te mobiliseren, door hun netwerken aan te spreken en de wetten, regels, procedures en afspraken zodanig te interpreteren en te plooiën dat zij alsnog hun zin krijgen.

“ In vrijwel elk project heb je de ongestuurde individuen, die geen formele rol hebben, maar wel een soort belang. Die vinden al snel dat ze te weinig worden gehoord en betrokken. Ze hebben geen formele hindermacht, maar bestoken raadsleden, dienen zienswijzen in en starten procedures op bij de Raad van State. Het is lastig om daarmee om te gaan, want je kunt ze weinig teruggeven behalve aandacht. Je hebt weinig om met ze te onderhandelen. ”

Robert Jan Jonker, omgevingsmanager

Doorgaans zit niemand er op te wachten dat hinder- en doorzettingsmacht in een confrontatie tegenover elkaar komen te staan. Die strijd kost geld en tijd, en gaat ten koste van de relatie tussen betrokkenen die elkaar vandaag of morgen als functionaris of privépersoon weer tegenkomen. Onder de dreiging van hinder- en doorzettingsmacht neigen we ertoe te blijven zoeken naar win-win-oplossingen. Maar dan perken we ons begrip en gebruik van macht nodeloos in.

10.2 EEN DEFINITIE VAN MACHT

Macht is niet een object dat je kunt meten, dat lengte, breedte of diepte heeft, of dat je per ons kunt kopen, noch een ding dat je eenzijdig bezit en inzet om gewenste uitkomsten te beheersen en controleren. De macht van een koning zonder onderdanen, een rechter zonder verdachte, een voor- zonder tegenstander heeft betekenis, inhoud noch aangrijpingspunt. Macht drukken we uit in aantallen kiezers, land, geld of kanonnen, maar die absolute getallen krijgen

pas betekenis als relatieve waarden: (zoveel) meer kiezers, land, geld, kanonnen dan...

Macht vatten we daarom relatief en relationeel op en definiëren we als het organisatorische en redenerende vermogen van personen en partijen om in samenwerking met andere personen en partijen, doelen en resultaten te behalen; dit vermogen wordt mede bepaald door de structurele macht van de sociale instituties waarin deze personen en partijen zijn ingebed.¹⁵⁰ Macht is een gelaagd verschijnsel. *Relationele* macht wordt gevormd in de sociale interactie tussen personen en partijen die uitkomsten nastreven; *dispositionele* macht verwijst naar de verhouding van actoren in arrangementen ten opzichte van elkaar en *structurele* macht wordt uitgeoefend door de politieke, juridische en economische structuren waarin actoren zijn ingebed.

Wie een manifestatie bezoekt waar veel mensen op afkomen, zoals een voetbalwedstrijd, muziekfestival of verzamelaarsbeurs, kan met eigen ogen zien hoe het werkt. Om zulke grootschalige bijeenkomsten in goede banen te leiden, is de inzet van bijvoorbeeld verkeersregelaars en stewards onmisbaar. Vaak zijn dat mensen aan wie je in het dagelijks leven zo voorbij zou lopen, maar die nu opvallen door een reflecterende jas, een band om de arm en een aanwijstok in de hand. Daarmee regelen zij het verkeer van personen en auto's, zodat alles en iedereen een plek heeft en opstoppingen en conflicten worden voorkomen. Ging het louter om de macht van het getal, dan hebben verkeersregelaars en stewards niets in te brengen. Het is een koud kunstje om ze te overschreeuwen of overlopen. Maar heel vaak gaat het, ongemerkt, bijzonder goed. De weinige verkeersregelaars en stewards worden door de vele verkeersdeelnemers, voetbalfans, festivalgangers bekleed met de relationele en dispositionele macht om de stromen van voertuigen en deelnemers te regelen en bezoekers zo nodig aanwijzingen te geven. Het is alsof iedereen voor de duur van de manifestatie stilzwijgend en tot voordeel van allen heeft afgesproken dat de omgangsvormen zijn: "Jij wijst aan en ik volg op". En we zien pas hoe delicaat die afspraak is, als enkelen zich er niet aan houden en, de aanwezigheid van verkeersregelaars en stewards ten spijt, fakkels op het voetbalveld gooien, zich toegang verschaffen tot de bestuurskantoren van de voetbalvereniging, tegen het verkeer in rijden, onder de hekken van het festivalterrein door kruipen. Dat zijn spelbrekende schendingen van een stilzwijgend sociaal contract die daarom des te meer opvallen. In de nasleep blijkt dan dat de relationele en dispositionele machtsverhoudingen tussen verkeersregelaars, stewards en menigte zijn ingebed in de structurele macht van de rechtsstaat, waardoor mogelijke overtreders kunnen worden opgespoord, vervolgd en zo nodig bestraft.

10.3 NETWERKEN

Eerder (zie paragraaf 2.5) lieten we zien dat procesdeelnemers zowel vertegenwoordigers van gemeenschappen zijn als knooppunten in netwerken. Ook zagen we dat de benadering van procesdeelnemers als gemeenschapsvertegen-