



Macht in veranderen: wie betekenis geeft, maakt het verschil

*Marcel Kuhlmann en
Antonie van Nistelrooij*

Macht is een ongemakkelijk woord in organisaties. Het roept beelden op van doordrukken, manipulatie of zelfs doortrapte politieke spelletjes. We houden er daarom vaak liever afstand van. We spreken dan over “richting geven”, “faciliteren” of “draagvlak creëren”. Maar wie goed kijkt, ziet dat macht daarmee niet verdwijnt. Ze verandert alleen van taal.

In dit artikel verkennen we macht in relatie tot veranderen vanuit een sociaal constructionistisch perspectief. Daarin is macht geen bezit, maar iets wat ontstaat in interactie tussen mensen. Die benadering schuurt met klassieke opvattingen, maar maakt zichtbaar wat er in veranderprocessen werkelijk gebeurt: een voortdurende strijd om betekenis. In het net uitgebrachte ‘Psychologie van Veranderen’ schetsen we de spanning tussen de technisch-rationele Veranderoriëntatie (gericht op implementatie, controle, en vooraf gedefinieerde doelen) en de sociaal-adaptieve Veranderoriëntatie (gericht op gezamenlijke betekenisgeving, relationele verhoudingen met ruimte voor verschil). Dat onderscheid valt precies samen met de tegenstelling die zit tussen macht over (eezijdig, positioneel) en macht tot (relationeel, activerend). Beide benaderingen van macht corresponderen direct met de twee in het boek geschetste veranderoriëntaties. Ook de vormgeving van de lessen veranderde ingrijpend. Waar voorheen theoretische thema’s het



Kosuth, J. (1965). *One and Three Chairs* [Installatie].
Museum of Modern Art, New York.

vertrekpunt waren, brengen studenten nu praktijkvoorbeelden uit hun stage in tijdens zogeheten werkplaatsen. Docenten stemmen hun begeleiding en instructie af op deze voorbeelden. Dit vraagt iets wezenlijks anders van hen: minder lesgeven vanuit hun specialisme en meer begeleiden van het leerproces, met ruimte voor wat zich in het moment aandient.

Macht werkt via betekenisgeving. Betekenisgeving is een inherent interactief, sociaal proces. Daarom is macht niet iets wat een persoon of positie heeft, maar iets wat ontstaat in interactie. En precies omdat macht interactief werkt, schiet de technisch-rationele benadering van verandering daar tekort. Wie macht alleen positioneel begrijpt, zet slechts een deel van zijn werkelijke invloed in, de relationele dimensie blijft dan onbenut. Het technisch-rationele perspectief ziet macht als iets dat van bovenaf unilateraal wordt ingezet en dat je kunt inzetten om de verandering te managen. Een sociaal-adaptief perspectief ziet macht als iets dat ontstaat in interactie, vanuit wederkerigheid, betekenisuitwisseling en relationele afstemming als iets dat groeit en wat verandering vleugels kan geven.

Macht als probleem – of als alledaags verschijnsel?

In veel organisaties leeft impliciet het idee dat macht iets is wat je hebt of niet hebt. Managers hebben

Zoals in ‘*One and Three Chairs*’ van Joseph Kosuth niet één stoel centraal staat, maar drie verschillende representaties van wat een stoel kan zijn, zo kent ook verandering geen eenduidige werkelijkheid. Wat als ‘de situatie’ wordt gezien, is altijd het resultaat van interpretatie. In die voortdurende stroom van betekenisgeving ontstaan verschillende, soms concurrerende werkelijkheden. Macht ligt dan niet in de feiten zelf, maar in welke interpretatie ervan als vanzelfsprekend of dominant wordt gezien. Wie erin slaagt betekenis te geven die door anderen wordt overgenomen, beïnvloedt wat als ‘waar’ geldt – en daarmee wat er (on)mogelijk wordt.

macht, medewerkers minder. Deze opvatting sluit aan bij klassieke definities, zoals die van Weber: macht is het vermogen om je wil op te leggen, eventueel tegen de belangen van anderen in. In verandertrajecten leidt dit vaak tot een specifieke manier van kijken. Wanneer plannen niet landen, spreken we over "weerstand". Wanneer mensen niet meebewegen, moeten we "meer sturen" of "beter communiceren". Macht verschijnt dan als iets wat ingezet moet worden om verandering voor elkaar te krijgen. Maar deze manier van kijken heeft een prijs.

Ze maakt macht zichtbaar in situaties van conflict en dwang, maar onzichtbaar in al die dagelijkse interacties waarin betekenis ontstaat. En juist daar gebeurt het. In hoe mensen elkaar aankijken in een overleg, in welke woorden wel of niet worden overgenomen, in wie het laatste woord krijgt zonder dat het wordt betwist, in wat als 'realistisch' of 'onhaalbaar' wordt bestempeld. In die ogenschijnlijk kleine momenten wordt telkens opnieuw bepaald wat telt, wie gehoord wordt en wat als vanzelfsprekend geldt. Macht zit daarmee niet alleen in het managen van besluiten, maar in het gezamenlijk vormgeven van wat als werkelijkheid wordt ervaren.

Een veranderplan dat enkel een plan blijft

Neem een organisatie waarin een nieuw IT-systeem wordt ingevoerd. Het management heeft vanuit een 'bird's-eye view' samen met de 'veranderdeskundigen' een zorgvuldig plan gemaakt. Er is volop communicatie, training en begeleiding. Toch komt de implementatie en het werkend krijgen van het systeem niet van de grond. Op de werkvloer ontstaan ondertussen andere verhalen. Medewerkers zeggen dat het systeem "niet werkt zoals beloofd". Dat "dit al vaker is geprobeerd". Dat "het management niet luistert". In deze gesprekken gebeurt iets wezenlijks. Er ontstaat lokaal een andere betekenis van de verandering. En die betekenis blijkt bepalend voor wat mensen doen. Het plan verandert niet. Maar wat het plan lokaal betekent wel. En daarmee verandert dus de uitkomst.

Macht is overal – omdat betekenis overal ontstaat

Vanuit een sociaal psychologisch perspectief is macht veel alledaagser. In elke interactie beïnvloeden mensen elkaar. In gesprekken, in vergaderingen, in informele uitwisselingen wordt voortdurend betekenis gegeven aan wat er gebeurt. Macht speelt daarin altijd een rol. Dat betekent dat macht niet alleen 'top-down' en ook niet is voorbehouden aan formele posities. Ook een ervaren medewerker, een kritische professional of een informele leider kan grote invloed uitoefenen op wat als 'waar' of 'belangrijk' wordt gezien. Wat er in organisaties gebeurt, is het resultaat van voortdurende machtsdynamieken tussen alle betrokkenen. Macht is daarmee geen bezit, maar een effect van interactie.

Macht als 'power over' en 'power to'

Een klassiek onderscheid helpt om dit verder te begrijpen: dat tussen 'power over' en 'power to'. In veel organisaties wordt macht gezien als controle over anderen. Maar er is ook macht als vermogen om iets mogelijk te maken. Keltner (2016) beschrijft macht als het vermogen om verschil te maken door anderen te beïnvloeden. Opvallend is dat macht vaak niet wordt genomen, maar gegeven: groepen verlenen macht aan wie bijdraagt aan het geheel. Dat maakt macht relationeel en tijdelijk. Ze bestaat zolang anderen haar erkennen. In veranderprocessen betekent dit dat invloed niet alleen afhangt van positie, maar van de mate waarin anderen zich verbinden aan een bepaalde interpretatie van wat er gebeurt.

Het werk van Clegg (1989) verdiept het onderscheid tussen 'power over' en 'power to' een stukje verder. Waar Keltner twee vormen van macht onderscheidt, beschrijft Clegg drie circuits waarbinnen macht tegelijkertijd werkzaam is: het episodische circuit (zichtbare machtsuitoefening in beslissingen en directe opdrachten), het sociale circuit (dispositionele macht ingebed in normen, cultuurpatronen en betekenissystemen) en het systemische circuit (macht besloten in structuren, procedures en technologieën). Juist het sociale circuit is van belang: het

In elke interactie beïnvloeden mensen elkaar. In gesprekken, in vergaderingen, in informele uitwisselingen wordt voortdurend betekenis gegeven aan wat er gebeurt. Macht speelt daarin altijd een rol.

is het domein waar betekenisgeving zich afspeelt en waar bepaalde interpretaties als vanzelfsprekend gelden. Maar het systemische circuit verdient ook aandacht. In de IT-casus hierboven speelt niet alleen de lokale betekenis van het systeem een rol, maar ook de logica die erin besloten ligt – wie welke informatie beheert, hoe werkprocessen zijn gestructureerd, welke aannames er zijn ingebakken. Die systemische macht is nauwelijks zichtbaar, maar stuurt het handelen van mensen wel degelijk (Akande et al., 2024).

Macht als strijd om betekenis ('sensemaking' en 'sensegiving')

Vanuit het werk van Weick (1995) kunnen we een onderscheid maken tussen 'sensemaking' en 'sensegiving'. Mensen ontdekken niet wat er gebeurt, maar maken wat er gebeurt begrijpelijk achteraf. Wie ik ben en hoe ik mezelf zie in relatie tot anderen, bepaald daarbij wat ik zie. Mensen creëren namelijk deels zelf hun eigen werkelijkheid, ze zien bijvoorbeeld vooral wat ze gewend zijn te zien (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025, p. 174).

Sensemaking is gericht op plausibiliteit, niet op waarheid. Mensen proberen achteraf voortdurend te begrijpen wat er is gebeurd (sensemaking), terwijl anderen – vaak impliciet – proberen richting te geven aan die interpretaties (sensegiving) (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025, p. 54). Vanuit dit perspectief krijgt macht een andere meer sociaal-adaptieve betekenis.

Dat wil vooral zeggen dat macht een interpersoonlijke vaardigheid wordt die mensen helpt om meer autonoom gebruik te maken van de beschikbare informatie. Macht is dan niet primair het vermogen om gedrag af te dwingen, maar het vermogen om een bepaalde betekenis aantrekkelijk, vanzelfsprekend of zelfs dominant te maken. Mensen zoeken dan naar een verhaal dat in hun ogen werkt. De vraag is dan niet wat er moet veranderen, maar vooral wat het voor mij en ons betekent. Is een

reorganisatie een noodzakelijke stap vooruit, of een zoveelste bewijs dat "het management het niet begrijpt"? Macht wordt daarmee zichtbaar als een subtiel proces: niet in het opleggen van besluiten, maar in het vormen van de werkelijkheid zoals die door anderen wordt ervaren.

Assumpties: de stille motor achter macht

Wat mensen zien en doen, wordt gestuurd door hun onderliggende assumpties. Zoals beschreven in 'Psychologie van veranderen' (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025, p.30) zijn dat geen expliciete overtuigingen die we bewust kiezen, maar impliciete aannames die ons handelen sturen zonder dat we ze voortdurend bevragen. Juist doordat ze zo vanzelfsprekend zijn, blijven ze vaak buiten beeld. Belangrijk is dat deze assumpties niet alleen individueel zijn, maar ook in interactie tot stand komen en in stand worden gehouden. In interactie ontwikkelen mensen gedeelde beelden van wat "normaal", "logisch" of "verstandig" is. Deze gedeelde vanzelfsprekendheden vormen het referentiekader van waaruit situaties worden geïnterpreteerd. Daarmee bepalen ze niet alleen wat mensen zien, maar ook wat ze niet zien.

Assumpties werken daarmee als een filter én als een begrenzing van handelingsruimte. Ze bepalen wat als reële optie wordt beschouwd en wat überhaupt denkbaar is. In veranderprocessen betekent dit dat niet alleen verschillende oplossingen met elkaar concurreren, maar ook verschillende werkelijkheden. Wie een andere interpretatie introduceert, botst vaak niet alleen op inhoudelijke bezwaren, maar op onderliggende aannames die zelden expliciet worden gemaakt. Juist hier raakt het begrip macht aan assumpties. Macht werkt niet alleen via zichtbare beïnvloeding, maar ook via wat impliciet blijft. Macht functioneert vaak juist doordat ze niet wordt benoemd. Assumpties vormen in die zin een belangrijk vehikel van macht: ze bepalen wat als vanzelfsprekend geldt en welke interpretaties

Macht werkt niet alleen via zichtbare beïnvloeding, maar ook via wat impliciet blijft. Macht functioneert vaak juist doordat ze niet wordt benoemd.

überhaupt serieus worden genomen. Daar komt bij dat assumpties niet alleen cognitief zijn, maar ook verbonden zijn met emoties en identiteit. In groepen spelen vaak onderliggende spanningen tussen wat nodig is en wat wordt gevreesd. Assumpties bieden daarin houvast en zekerheid. Dat maakt ze tegelijk functioneel én hardnekkig: het ter discussie stellen van assumpties raakt al snel aan gevoelens van onzekerheid, verlies of bedreiging (Van Nistelrooij & Kuhlmann, 2025, 176). Dit alles maakt dat macht en assumpties nauw met elkaar verweven zijn. Wie invloed wil uitoefenen op wat er gebeurt, beïnvloedt uiteindelijk de assumpties die richting geven aan betekenisgeving. En omgekeerd bepalen bestaande assumpties wie als geloofwaardig wordt gezien en welke verhalen aanslaan. Macht is daarmee niet alleen het vermogen om betekenis te geven, maar ook om te bepalen welke betekenissen überhaupt mogelijk zijn.

Wanneer macht zich verstopt in betekenis: soevereine mechanismen opnieuw bekeken

Juist wanneer we macht begrijpen als iets wat ontstaat in interactie en betekenisgeving, wordt ook zichtbaar hoe klassieke, meer soevereine vormen van macht in organisaties werkzaam blijven, maar dan niet als openlijke dwang, eerder als subtiele sturing van wat als vanzelfsprekend geldt. Homan (2012) laat zien hoe deze vorm van macht in veranderprocessen concreet gestalte krijgt via mechanismen die ogenschijnlijk participatief zijn, maar in feite het speelveld van betekenis al vooraf inkaderen.

Het eerste mechanisme is de fuikconstructie. Het management organiseert consensus rondom abstracte, breed gedragen uitgangspunten: "we gaan samen voor kwaliteit", "de klant staat centraal". Op het niveau van betekenis lijkt hier weinig tegenin te brengen, wie kan hier immers op tegen zijn? Juist daardoor ontstaat instemming. Maar zodra dat

commitment er is, worden de concrete implicaties stap voor stap ingevuld. Wie bezwaar maakt, wordt herinnerd aan zijn eerdere instemming: "Maar jullie waren het er toch over eens dat dit nodig is?" Wat hier gebeurt, is geen directe machtsuitoefening in de zin van dwang, maar een geleidelijke vernauwing van betekenisruimte. De interpretatie van de verandering wordt impliciet vastgelegd, terwijl het lijkt alsof die gezamenlijk tot stand komt. Macht werkt hier dus niet ondanks, maar juist via betekenisgeving.

Het tweede mechanisme is de logica van het niet-beslissen (non-decision making): bepaalde kwesties bereiken de agenda simpelweg nooit. Via volle vergaderschema's, ingesleten gewoonten of subtiele beeldvorming over wie "lastig" is, worden alternatieve interpretaties buiten beeld gehouden. Niet door ze actief te onderdrukken, maar door ze niet te laten ontstaan in de interactie. In termen van betekenisgeving betekent dit dat niet alleen wordt bepaald welke betekenissen dominant worden, maar ook welke betekenissen überhaupt geen kans krijgen om zich te vormen. Homan wijst er scherp op dat juist de afwezigheid van conflict veelzeggend is: ze reflecteert niet harmonie, maar machtsverhoudingen. Welke zorgen nooit worden uitgesproken, welke interpretaties geen taal krijgen, dat is waar macht haar stille werk doet.

Beide mechanismen maken zichtbaar dat wat op het eerste gezicht lijkt op klassieke, soevereine macht, in de praktijk nauw verweven is met processen van betekenisgeving en assumptievorming. Macht zit hier niet alleen in het nemen van besluiten, maar in het vooraf structureren van wat als logisch, wenselijk of zelfs denkbaar verschijnt. Voor een sociaal-adaptieve benadering van veranderen heeft dit verstrekkende implicaties. Wie verandering begrijpt als gezamenlijke betekenisvorming, kan zich niet beperken tot het organiseren van participatie, maar

zal ook moeten onderzoeken hoe het speelveld van betekenis al impliciet is afgebakend. De vraag wordt dan niet alleen: wie doet mee?, maar vooral: welke betekenissen krijgen ruimte en welke blijven buiten beeld?

Macht, conflict en verandering: drie in beweging

Veranderprocessen gaan vrijwel altijd gepaard met spanningsvelden, spanningen of zelfs conflict. In traditionele benaderingen worden spanningen gezien als obstakels. Maar vanuit een sociaal constructionistisch perspectief zijn ze juist betekenisvol. Volgens Homan (2013) maken conflicten zichtbaar dat er verschillende interpretaties bestaan van wat er gebeurt en wat wenselijk is. In die zin zijn conflicten ook plekken waar macht zichtbaar wordt: waar verschillende betekenissen met elkaar concurreren. Daarbij is het zinvol om onderscheid te maken tussen twee typen conflict. De aard van het conflict bepaalt mede of de strijd om betekenis iets constructiefs oplevert. Rahim (2023) sluit hierop aan door te laten zien dat het verschil tussen het meer technisch rationele perspectief, conflict als probleem dat gesupprimeerd (ic. onderdrukt, verborgen of achtergehouden) moet worden, en het sociaal-adaptieve perspectief, conflict als bron van leren en reflectie, zelf een machtsvraag is. Wie bepaalt immers wat als conflict wordt geduid en hoe het wordt geïnterpreteerd?

Het kernconflict: wat er onder de oppervlakte speelt

In groepen is vaak sprake van een onderliggend kernconflict: een spanning tussen wat nodig is en wat gevreesd wordt (Whitaker & Lieberman, 1964). Enerzijds is er een 'storing': een noodzaak of verlangen om te veranderen, bijvoorbeeld door externe druk, nieuwe ambities of interne onvrede. Anderzijds roept diezelfde verandering angst op: voor verlies van controle, van vertrouwde werk-

wijzen, of zelfs van identiteit. Deze spanning is zelden expliciet onderwerp van gesprek. In plaats daarvan uit zij zich indirect, in gedrag, in gesprekken en in de verhalen die mensen elkaar vertellen. Wat aan de oppervlakte verschijnt als "weerstand", "kritiek" of "gebrek aan draagvlak", is vaak een uitdrukking van dit onderliggende spanningsveld.

Juist in dit spanningsveld krijgt betekenis zijn lading. Verhalen over verandering zijn nooit neutraal, maar raken aan wat mensen belangrijk vinden en wat zij vrezen te verliezen. Dat maakt ook zichtbaar waarom bepaalde interpretaties meer resoneren dan andere. Een verhaal dat aansluit bij bestaande zorgen of angsten kan snel dominant worden, terwijl een rationeel overtuigend verhaal zonder aansluiting weinig effect heeft. Hier raakt het kernconflict direct aan macht. Macht is niet alleen het vermogen om een betekenis te formuleren, maar ook om een interpretatie te verbinden aan wat mensen ervaren als wenselijk of bedreigend. Wie erin slaagt om de spanning in een bepaalde richting te duiden, bijvoorbeeld als kans in plaats van risico, beïnvloed daarmee de ruimte voor handelen. Het kernconflict maakt daarmee zichtbaar dat betekenisgeving niet alleen een cognitief proces is, maar ook een emotioneel en relationeel proces. En juist in die verwevenheid van betekenis, emotie en interactie wordt macht zichtbaar.

Interessant is ook dat onderzoek naar minderheidsinvloed laat zien dat afwijkende stemmen, ook wanneer ze aanvankelijk op weerstand stuiten, de kwaliteit van groepsdenken significant kunnen verbeteren (De Dreu & De Vries, 1997). Een medewerker die hardop een andere interpretatie inbrengt dan de gangbare, oefent daarmee een specifieke vorm van macht uit: niet de macht van positie, maar de macht van een alternatieve betekenis die anderen dwingt opnieuw te denken. Dit is de constructieve kant van weerstand: wie betekenis geeft die afwijkt

van de dominante interpretatie, kan het collectieve denken in beweging brengen – mits de context veilig genoeg is om dat toe te laten.

David (2016) beschrijft een psychodynamisch mechanisme dat in veranderprocessen regelmatig optreedt, maar zelden expliciet wordt benoemd. Wanneer management een verandering wil realiseren en medewerkers weerstand bieden, ervaren leidinggevendenden hun eigen positie als machteloos. Die machteloosheid stuit op frustratie en spanning die – onbewust – kan omslaan in afkeer richting het personeel. Medewerkers voelen die spanning, ook al wordt ze niet uitgesproken. Het gevolg is dat de beoogde verandering nóg verder wegraakt. Wat aan de oppervlakte verschijnt als hardnekkige implementatieproblemen of “gebrek aan draagvlak” is dan in feite het gevolg van een onverwerkte machtsstrijd in de relatie tussen leiding en medewerkers. Doorbreken van deze spiraal vereist dat het management de eigen frustratie erkent en de verbinding met de rest van de organisatie herstelt. Dat is geen communicatievraagstuk, maar een vraagstuk van zelfkennis en reflexiviteit: het vermogen om de eigen rol in de machtsrelatie onder ogen te zien.

Vertrouwen als voorwaarde voor constructieve betekenisstrijd?

Wat bepaalt of een machtsstrijd om betekenis iets constructiefs oplevert? Elgoibar, Euwema en Munduate (2016) wijzen op vertrouwen als een cruciale factor in het hanteren van verschillen. Vaak wordt vertrouwen daarbij opgevat als een voorwaarde: pas wanneer er voldoende vertrouwen is, ontstaat ruimte voor open uitwisseling en gezamenlijke betekenisvorming. Vanuit een sociaal constructionistisch perspectief is het echter vruchtbaarder om vertrouwen niet uitsluitend als startpunt, maar ook als resultaat van interactie te begrijpen. Vertrouwen wordt niet simpelweg verondersteld, maar krijgt vorm in de manier waarop mensen met

Praktijkvoorbeeld: van sturen naar betekenis geven

Een manager in een zorgorganisatie wil meer eigenaarschap in haar team. Ze besluit minder te sturen en meer ruimte te geven. Aanvankelijk gebeurt er weinig. Medewerkers wachten af. Sommigen ervaren haar gedrag als onzeker of afwezig. In gesprekken met het team benoemt ze wat er gebeurt: “Ik merk dat ik minder wil sturen, maar ook niet goed weet hoe dat voor jullie werkt.” Door deze reflectie verandert de interactie. Medewerkers gaan anders kijken naar haar gedrag. Waar eerst twijfel was, ontstaat ruimte voor initiatief. De manager heeft haar formele positie niet veranderd. Wat verandert, is de betekenis die in de interactie ontstaat. En daarmee verandert ook haar invloed.

verschillen omgaan. Juist in situaties waarin betekenissen botsen, kan vertrouwen ontstaan – of juist afbrokkelen – afhankelijk van hoe actoren hun positie innemen, ruimte geven aan andere perspectieven en omgaan met onzekerheid.

Bij laag vertrouwen wordt betekenisgeving al snel ervaren als manipulatie of als een bedekte vorm van ‘power over’. Wie een verhaal introduceert dat de dominante interpretatie ter discussie stelt, riskeert dan niet als betrokken maar als strategisch te worden gezien. Bij hoog vertrouwen is er juist ruimte voor echte co-creatie van betekenis: partijen kunnen openlijk alternatieve interpretaties inbrengen zonder dat dit de relatie bedreigt. Dit werpt licht op het praktijkvoorbeeld van de manager. Wat haar interventie effectief maakte, was niet alleen de inhoud van haar reflectie, maar ook het vertrouwen dat zij opbouwde door haar eigen onzekerheid te benoemen. Dit ‘onthullen’ zien wij als vorm van ‘het bewust terugtrekken uit een machtspositie’ om ruimte te creëren voor dialoog (Kozusznik & Polak,

in: Elgoibar et al., 2016). Voor wie macht begrijpt als betekenisgeving, is dit een paradoxale maar krachtige strategie: juist het loslaten van de eigen interpretatie, het onthullen van je eigen twijfels en onzekerheden opent de ruimte voor gezamenlijke betekenisvorming.

Hier raakt macht aan wat David (2016) "integriteits-gebaseerde macht" noemt: macht die wordt uitgeoefend in afstemming met diepere waarden en in echte betrokkenheid op de ander. Wat dit perspectief toevoegt aan het sociaal-adaptieve perspectief is een wederkerig inzicht: integriteits-macht versterkt niet alleen degenen die haar ondergaan, maar ook degene die haar uitoefent. Wie vanuit coherentie tussen waarden, woorden en daden invloed uitoefent, bouwt een andere verhouding op dan wie macht op een technisch-rationele wijze positioneel of instrumenteel inzet. Dat is geen moreel ideaal dat buiten bereik ligt, maar een praktische oriëntatie op de kwaliteit van de machtsrelatie zelf. In de context van sociaal-adaptief veranderen sluit dit direct aan op het principe van deïnfuentiering: wie zijn eigen machtspositie bewust en transparant inzet, creëert de relationele ruimte waarin gezamenlijke betekenisvorming mogelijk wordt.

Politiek handelen als dagelijkse praktijk

Wanneer macht wordt gezien als betekenisgeving, wordt ook duidelijk dat politiek handelen onvermijdelijk is. Clarke (1999) laat zien dat pogingen om politiek gedrag te vermijden het vaak juist onzichtbaar maken. Iedereen speelt mee, bewust of onbewust. Politiek handelen gaat dan niet alleen over strategie of belangen, maar over het beïnvloeden van betekenis. Over wat wordt gezegd, wat wordt benadrukt en wat wordt genegeerd.



Enkele vaststellingen: Wat betekent dit voor mijn kijk op veranderen?

Wanneer we macht begrijpen als een proces van betekenisgeving, verandert ook onze kijk op veranderen:

1. *Veranderen is een proces van gezamenlijke betekenisvorming:* Niet plannen bepalen de uitkomst, maar de betekenissen die in interactie ontstaan.
2. *Leiderschap is betekenisgeven:* Leaders geven niet alleen richting aan gedrag, maar vooral ook aan betekenis.
3. *Weerstand is een alternatieve betekenisgeving:* Wat we weerstand noemen, is vaak een andere interpretatie van de situatie.
4. *Invloed vraagt om reflexiviteit:* Wie invloed wil uitoefenen, moet zich bewust zijn van de eigen rol in betekenisgeving en zijn voorkeur in invloedsstijlen.
5. *Conflicttype is bepalend voor de kwaliteit van betekenisgeving:* Niet elk conflict heeft dezelfde functie. Taakconflicten over inhoud en aanpak kunnen de kwaliteit van betekenisgeving versterken; relatieconflicten over personen en identiteit leiden doorgaans tot defensiviteit en afsluiting. Reflexiviteit betekent ook: bewust worden van welk type conflict er speelt en welke stijl van reageren de ruimte voor gezamenlijke betekenisvorming vergroot of verkleint (Rahim, 2023).

Tot slot: macht als uitnodiging tot onderzoek

Macht is geen uitzondering in organisaties. Ze is er altijd. In elk gesprek, in elke beslissing, in elke interpretatie. De vraag is niet of we macht gebruiken, maar hoe we haar begrijpen en vanuit dat begrip handelen. Wanneer we macht zien als het vermogen om betekenis te beïnvloeden, wordt ze minder bedreigend en tegelijk fundamenteel. Ze zit niet alleen in besluiten, maar in taal, in interactie, in wat we vanzelfsprekend vinden. Dat maakt macht niet minder complex, maar wel beter hanteerbaar. Niet als instrument, maar als uitnodiging tot onderzoek: Wat gebeurt hier eigenlijk? Welke betekenissen zijn dominant en hoe draag ik daaraan bij?

Bronnen:

- Akande, A. (Ed.). (2024). Power, politics and influence: Exercising followership, leadership, and practicing politics. Springer.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality.
- Clarke, J. (1999). Politieke spelletjes in organisaties. Thema.
- Clegg, S. R. (1989). Frameworks of power. Sage Publications.
- David, O. (2016). The integrity of power: Developing true leadership. Warden Press.
- Dreu, C. K. W., de & Van de Vliert, E. (Eds.). (1997). Using conflict in organizations. Sage Publications.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (Eds.). (2016). Building trust and constructive conflict management in organizations. Springer.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change. Strategic Management Journal.
- Guinote, A., & Vescio, T. K. (Eds.). (2010). The social psychology of power. Guilford Press.
- Homan, T. (2012). Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango. Tijdschrift Conflicthantering, 8.
- Homan, T. (2013). Het et-ceteraprincipe. Boom.
- Hetebrij, M. (2011). Macht en politiek handelen in organisaties. Van Gorcum.
- Keltner, D. (2016). The power paradox: How we gain and lose influence. Penguin Press.
- Van Nistelrooij, A. & Kuhlmann, M. (2025). Psychologie van veranderen. Boom.
- Rahim, M. A. (2023). Managing conflict in organizations (5th ed.). Routledge.
- Weber, M. (1978). Economy and society. University of California Press.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage.
- Whitaker, D. S., & Lieberman, M. A. (1964). Psychotherapy through the group process. Atherton Press.
-

Over de auteurs

Marcel Kuhlmann is psycholoog en consultant bij Kessels & Smit, The Learning Company, met ruim 30 jaar ervaring als consultant, trainer en coach. Hij is gespecialiseerd in het begeleiden van veranderprocessen en leiderschapontwikkeling binnen organisaties. In zijn werk richt hij zich op de menselijke kant van verandering, vanuit de overtuiging dat duurzame ontwikkeling ontstaat door een 'sociaal-adaptieve' aanpak, waarin interactie, dialoog en afstemming centraal staan. Naast zijn advieswerk geeft Marcel trainingen en seminars en is hij coauteur van diverse boeken, waaronder Imperfecte adviseur.

Antonie van Nistelrooij is bedrijfskundige, psycholoog en universitair docent "Organisatieverandering en -ontwikkeling" aan de faculteit "Sociale en Geesteswetenschappen" van de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast heeft hij ruim twintig jaar ervaring als managementconsultant. Antonie heeft meerdere publicaties op zijn naam staan, waaronder wetenschappelijke boeken en artikelen. Zo is hij onder andere auteur van het internationaal verkochte boek "Embracing Organisational Development and Change" en coauteur van de Nederlandse boeken Imperfecte adviseur en Voorbij verandermanagement.