



---

# Glazen muiltjes aan de Maas

---

TEKST: SASKIA BULTMAN-BEELE EN CHRIS TILS BEELD: SASKIA BULTMAN-BEELE, ROB VAN DEN BERG

Op een zonovergoten maandagmorgen zijn we welkom in het huis van Shirine Moerkerken. Het vrije uitzicht op de Maas opent de ruimte voor een openhartig gesprek, waarbij – hoe kan het ook anders – de context centraal staat. Bij binnenkomst wordt onze blik direct getrokken naar de grote houten trap op de begane grond. De trap is niet alleen bedoeld om naar boven of naar beneden te lopen, maar doet ook dienst als podium voor een rijke verzameling naaldhakken en pumps. De schoenen blijken onderdeel te zijn van een persoonlijk verhaal. Een levensverhaal over troost en de waarde van schoonheid als tegenwicht voor dat wat lelijk is. Over zien en zichtbaar zijn. En: de morele plicht om een bijdrage te leveren aan het begrenzen van het lijden.

## Het thema van deze Vuurvogel is 'Crisis als kans'. Wat heeft jou in dat licht bij Phoenix gebracht?

'De man die net de trap afliep, is hier mede dankzij Phoenix. Ik denk niet dat ik hem aan de haak had geslagen als ik niet de driejarige had gedaan. Phoenix heeft vooral veel betekend voor mijn leven. Ik ben eerder getrouwd geweest en acht jaar voordat ik met Phoenix begon, was ik gescheiden van mijn eerste man. Ik weet nog dat ik vlak na mijn scheiding op de bank zat en dacht: wat nu? Ik had geen idee. Toen dacht ik: ik ga maar schoenen kopen. Voor mij bieden deze schoenen, net als de kunst in mijn huis, een vorm van troost. Ik houd van mooie dingen.

### 'Ik heb schoonheid nodig als tegenwicht tegen alle lelijke dingen in de wereld'

Op een gegeven moment vond ik het niet meer leuk in mijn eentje. Ik wilde iemand die echt bij mij paste en die vond ik maar niet. De meeste mannen waren ook een beetje bang van me. Tijdens de eerste opleidingsdag van de driejarige kreeg ik de vraag: Wat kom je halen? Ik weet niet eens meer

wat ik precies heb gezegd. Tot de vraag werd gesteld: Wat kom je echt halen? Op dat moment hoorde ik mezelf zeggen: een vent! Nou, dat heeft goed uitgepakt. Bij Phoenix heb ik de zachtheid ontdekt. Waardoor hij mij ook leuk kon vinden.'

## Hoe helpt de ervaring van de driejarige bij Phoenix je in je werk?

'In mijn werk verander ik alleen wat mensen hebben gedefinieerd als waar. Ik heronderhandel over de vraag of dat wat men als vaststaand beschouwt nog wel zo handig is. Dat is het werk. Dit vraagt om een specifieke manier van kijken die ook heftige interventies met zich mee kan brengen. Phoenix heeft mij een basis gegeven om dat soort interventies te kunnen dragen. Wat ik van huis uit goed heb ontwikkeld in mijn vakmanschap is mijn mannelijke kracht. Door Phoenix kan ik het vak beter dragen als heel mens. Ik heb veel aangenomen op het gebied van het vrouwelijk principe. Ik kan beter inschatten: wat kan deze organisatie hebben, wat kan deze groep al hebben, wat kan dit mens al hebben en wat niet? Ik heb het vak vrij klinisch geleerd door analytisch te kijken naar: hoe produceren mensen hier betekenis met elkaar en hoe helpen ze zichzelf in de problemen? Welke 'uit de pas' interventie kan ik doen om die gewoonte in betekenis geven te doorbreken? Als mensen bijvoorbeeld heel veel reflecteren, ga ik met ze doen, handelen. Maar als ze alleen maar oplossingsgericht handelen, dan vertraag ik en nemen we de tijd om te reflecteren. Eigenlijk doorbreek ik steeds opnieuw ingesleten patronen. Zo trap je ook op zieltjes. Mensen zijn namelijk gehecht geraakt aan die patronen. Ik kan daar nu beter bij blijven.

Ik geef adviezen binnen de overheid en de non-profit sector over maatschappelijke vraagstukken. Daar speelt veel stil conflict, een vorm van disfunctioneel conflict. Het gaat er dan om het conflict boven tafel trekken en functioneel te maken. Bijvoorbeeld als een groep van bestuurders gewend is om in

---

hun eigen organisatie te kunnen sturen, maar zij nu ineens moeten samenwerken. Dan zijn zij het met enige regelmaat oneens en dan is er sprake van conflict (conflict betekent niets meer en niets minder dan 'samen verschillen'). Ik help hen dit conflict functioneel te maken, door hun standpunten helder op tafel te leggen en niet meteen naar het compromis te schieten of naar een standpunt van een bestuurder die dan wint. Ik laat hen samen een derde oplossing vinden, die ze in hun eentje niet hadden kunnen verzinnen en die alle belangen includeert. Om te voorkomen dat ik in de veroordeling schiet, benoem ik wat er gebeurt: "Ik zie aan je dat je nu eigenlijk het liefst zou willen dat de anderen gewoon kiezen voor jouw oplossing. Toch?" Dan hoor ik een ja, en dan is het de kunst daarbij te blijven. En dan zeg ik rustig: "Helaas gaat dat niet gebeuren, want dan komen jullie nooit tot de samenwerking die jullie nodig hebben om resultaten te boeken met elkaar. Vertrouw er maar op dat jullie samen tot een oplossing komen die beter is dan de oplossingen die jullie ieder voor jezelf bedenken. Ik help jullie zoeken."

**'Om te voorkomen dat ik in de veroordeling schiet, heb ik terug te keren naar mededogen.'**

### **Wanneer stop je? Ga je ook weleens te ver?**

'Ik ben getraind om op de evenwichtsbalk te lopen. Zo heb ik het vak geleerd. In het begin ben ik er bij een opdracht uitgegoot. Toen zeiden de partners binnen het adviesbureau: "Heel goed, zo leer je het vak. Door eroverheen te gaan, leer je waar de grens zit." Heel veel mensen weten niet waar de grens zit.

Mensen vinden conflict toch vooral heel eng. Terwijl dat wat het spannend maakt, is dat wat we er in de loop van de tijd aan gehangen hebben. Met deuren slaan. Schreeuwen. Dat is

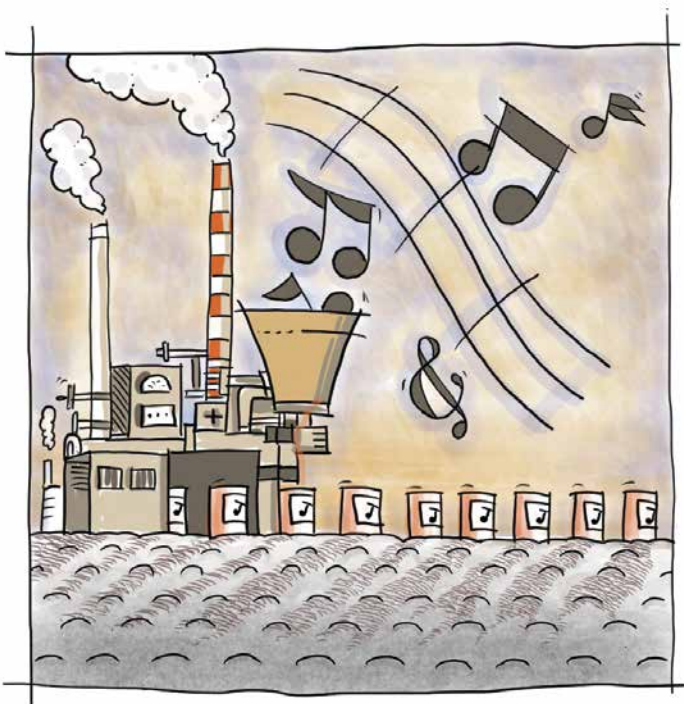
disfunctioneel conflict. In groepen zie ik dat heel veel mensen stoppen voordat het nodig is. Ik ga langer door. Dat kan ook omdat ik door Phoenix heb geleerd hoe ik in contact kan blijven met de groep.

Mensen zitten graag in comfort en wat ik doe met conflicteren is mensen naar discomfort brengen. De meeste mensen verleiden je alleen weer naar het comfort, door boos te worden of te gaan huilen. Ze geven je dan het gevoel dat je ze beschadigt, dat het onveilig is. Maar dat kan helemaal niet. Je kunt niet iemand beschadigen in een gesprekje. De meeste adviseurs stoppen dan. Ik vraag altijd: "Heb je iets nodig, kan ik doorgaan?" Vaak is een glaasje water al genoeg.'

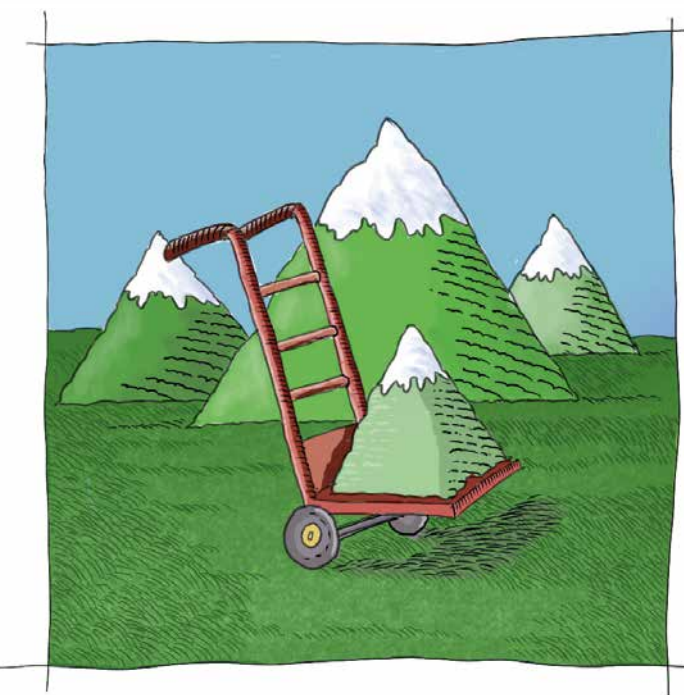
**'Vaak is een glaasje water al genoeg.'**

Wat heb je zelf met conflict? Hoe ken je het van huis uit? 'Ik ben goed bekend met disfunctioneel conflict. Mijn moeder was hét voorbeeld van stil conflict en vroeg dan aan tafel altijd: "Wil er nog iemand sla?" Mijn vader leerde mij over het andere uiterste: goed ruzie maken. Maar dan wel zonder doorgaande interactie, het was zijn gelijk tegen andermans gelijk. Ik heb daar tussen gezeten. Ik zag ook hoe het geluid van mijn moeder en mijn broertje niet meer gehoord werd. Dat klopte voor mij niet. Maar ja, het waren ook goede argumenten, dus werd ik maar stil.

Het sociaal constructionisme is daarin voor mij ook een soort uitweg geweest. Het biedt ruimte aan meerdere werkelijkheden. Door zo te werken, kreeg ik taal en handvatten. Ik kan goed argumenteren en ruzie maken. Maar de uitdaging was juist naar de andere werkelijkheid gaan, daarbij blijven en nieuwsgierig zijn. Dat het naast elkaar kon bestaan, dat was een helende beweging voor mij. En ook dat mijn zichtbaarheid niet betekent dat dit ten koste van iemand anders hoeft te



**Shirine Moerkerken** volgde van 2010 tot 2013 de driejarige opleiding in Professionele communicatie bij Phoenix. Ze werkt al ruim vijftwintig jaar als veranderkundige. Sinds 2008 als eigenaar van haar eigen bedrijf Strange, een netwerk van veranderen interventiekundigen. Shirine werkt vanuit de sociologische kennis- en communicatietheorie sociaal constructionisme. Deze theorie gaat ervan uit dat alle betekenis sociaal wordt gecreëerd. Met andere woorden: veel van wat we denken te zien als dé waarheid blijkt slechts een samenspel van gedeelde veronderstellingen te zijn. In 2021 heeft ze haar tweede boek *Conflict eren* gepubliceerd, over hoe het conflict kan worden ingezet om verandering te creëren. Het boek is de aanleiding Shirine te interviewen vanwege het thema van deze Vuurvogel, Crisis als kans. Waarbij we extra nieuwsgierig zijn naar hoe het volgen van de driejarige haar leven en werk heeft beïnvloed.



---

gaan. Een geveugelde uitspraak van mij is: elke werkelijkheid staat ter discussie, behalve sociaal constructionisme. Omdat dat voor mij de opening is geweest dat de ander er mag zijn en ik ook.'

### Wat zou je nog willen leren?

'De wijsheid om het verschil te zien tussen accepteren wat is en de noodzaak om te veranderen. Als ik zie dat wat ik ook doe ik het niet productief krijg, dan heb ik me daarbij neer te leggen. Als ik naast iemand mag staan die op een beslissende positie zit dan kan ik het bijna niet verkroppen als dan niet 'het goede' wordt gedaan. Als ik daar niet in word meegenomen, kom ik toch in veroordelen. Juist omdat de consequenties zo groot zijn.

Joris Luyendijk [journalist, antropoloog en schrijver van onder andere het boek *De zeven vinkjes*] vertelde mij ooit: "Als je ambtenaren nog slecht vindt of dom, dan begrijp je de context niet genoeg." Dat neem ik ter harte. Vervolgens doe ik er onderzoek naar vanuit de vraag: leg het me uit, zodat ik me erin kan verplaatsen. Je hebt eigenlijk ook niet zoveel keuze als je in een bepaalde context zit; het verleidt nogal. En toch, als er te veel mensen lijden bij het laten voortbestaan van een situatie dan wordt draaglast *overstretched*.'

### Is jouw eigen draagkracht toegenomen?

'Ja. Ik zoek steeds meer contexten op waar vraagstukken complexer zijn en dat kan ik ook dragen. Als wijsheid groeit, kan je meer dragen. Maatschappelijk gezien ben ik dan ook steeds meer van toegevoegde waarde. Ik vind het fijn dat ik op mijn manier kan bijdragen aan een mooiere wereld.'

### Wat wil je ons nog meegeven over conflict en crisis?

'Je hebt constructief conflict nodig om ideeën te bedenken die je daarvoor niet had kunnen bedenken. Als die verschillen niet op tafel komen dan ga je ook geen nieuwe dingen bedenken en als je ze niet op tafel houdt ook niet, want dan

is er geen noodzaak. Je hebt crisis nodig, het geeft een soort urgentie. Die crisis is ervoor nodig om conflicten productief te maken. Door het constructief maken van conflicten wordt de echte crisis zichtbaar. Soms durven mensen de stap niet te zetten, want er is geen alternatief. Ik denk dan: spring! Maar dat vinden mensen lastig. Tenzij de nood zo hoog wordt dat je het toch gaat doen.

Conflict heeft ook een verbinding met autonomie, daar zouden veel mensen wat over kunnen leren. De lessen daarin beginnen veel eerder dan op de werkvloer. Ik was laatst op de basisschool van mijn kinderen. Ouders vertellen daar soms over hun werk in de klas. Ik vroeg daar: "Als je ruzie hebt, wat is een goede manier van ruzie maken?" "Oh... even weglopen en afkoelen." Dan realiseer ik me dat daar dus al stil conflict wordt aangeleerd. Terwijl als gezonde boosheid er niet mag zijn, je ook iets van jezelf wegdoet. Dat draag je met je mee. Totdat je dat wilt of moet veranderen. Van binnenuit!

Onze blik dwaalt nog even af naar de indrukwekkende verzameling schoenen van Shirine. Als er iets is dat deze vakvrouw ons vanmorgen heeft laten zien, is het wel autonomie. Vanuit het pleidooi voor het nemen van verantwoordelijkheid, ook in tijden van crisis. Dat vraagt om doorpakken. Op eigen benen, passend bij de context. Want wie de schoen past, trekke hem aan. En die prins op het witte paard? Die heeft haar gevonden. Dankzij de glazen muiltjes. 🐎