

Conflicten en spanning: een creatieve bron voor vernieuwing

De kans op conflicten in organisaties neemt toe bij diepgaande veranderingen waarbij bestaande werkwijzen en omgangsvormen betwijfeld worden. Veranderingsprocessen in organisaties dragen bij aan onzekerheid en leggen een zekere druk op de mensen die hun werkwijzen moeten veranderen, niet zeker zijn van hun positie of onzeker zijn over hun toekomstige rol. Deze bijdrage bevat inzichten en praktijkvoorbeelden hoe conflicten benut kunnen worden om diepgaande verandering te realiseren.

Door Jaap Boonstra

In diverse publicaties zijn handzame interventies beschreven om met conflicten om te gaan (Masterbroek 2003; Caluwé en Vermaak 2006; Vermaak 2009; Boonstra 2011). Bij het hanteren van conflicten in organisaties is het de kunst om een passende interventiemix te kiezen om tot een oplossing te komen. De meest weerbarstige conflicten in organisaties ontstaan als vaststaande waarden ter discussie worden gesteld en basisassumpties in twijfel worden getrokken (Schein 2004; Boonstra 2011). Het gaat dan om verandering van de organisatiecultuur.

Bij diepgaande veranderingen in de cultuur van een organisatie ontstaan onvermijdelijk spanningen en conflicten (Cameron en Quinn 2011). Deze spanningen en conflicten genereren tegelijkertijd energie voor vernieuwing. Door spanningen komen bestaande patronen en gewoonten onder druk te staan. Vanzelfsprekendheden worden bespreekbaar zodat ruimte ontstaat voor verandering. Conflicten en spanning kunnen een creatieve bron zijn voor vernieuwing van dieperliggende waarden. Dit artikel gaat dieper in op interventies om conflicten bij cultuurverandering hanteerbaar te maken. Aan de orde komen het waarderen van verschil, het bespreekbaar maken van barrières, het initiëren van een beeldenstorm, het hanteren van conflicten, het afbreken van heilige huisjes en het gebruiken van humor. Elke interventie start met een concreet praktijkvoorbeeld, gevolgd door een duiding van de interventie en een aantal concrete activiteiten waaruit de interventie is opgebouwd.

Verschillen waarderen

Veel bedrijven die werken aan cultuurverandering gebruiken instrumenten om teamrollen te verhelderen en verschillen tussen teamleden bespreekbaar te maken. Een dienstverlenend bedrijf werkt met vier basiskleuren die staan voor dominante persoonskenmerken: rood staat voor actiegericht, geel voor creativiteit, groen voor de een-op-eenverbinding in onderlinge relaties en blauw staat voor de analyse, een voorkeur voor cijfers en processen. Met een vragenlijst worden verschillen in kaart gebracht. Die verschillen kunnen daarna worden besproken. Het helpt in het samenstellen van een divers team maar ook om verbinding te maken met klanten en collega's. Aan ieder persoonskenmerk zitten immers voor- en nadelen. Het helpt ook in het gesprek met klanten en collega's. Als een klant of collega nogal blauw is, hoe spreek ik diegene dan aan? Het hulpmiddel wordt in het bedrijf gebruikt op alle niveaus, van directieleden tot medewerkers. Het blijkt een succesvol hulpmiddel in het geven van feedback en om verschillen bespreekbaar te maken en te waarderen.

Diversiteit in teams betekent dat mensen verschillende perspectieven en kwaliteiten inbrengen in een team. Deze verscheidenheid kan bijdragen aan de kracht van organisaties als de verscheidenheid aan talenten, zienswijzen en ambities productief kan worden gemaakt. Dit vraagt om personeelsystemen die diversiteit monitoren en mobiliseren. In een divers samengesteld team hebben de teamleden verschillende achtergronden, behoeften, voorkeuren, verwachtingen en



leefstijlen. Het bespreekbaar maken van die verschillen kan bijdrage aan een goed teamfunctioneren. Er zijn veel hulpmiddelen beschikbaar om diversiteit in teams zichtbaar en bespreekbaar te maken. Het kan gaan om drijfveren, loopbaanankers of kernkwaliteiten. Al deze instrumenten werken min of meer op dezelfde manier. Met een vragenlijst worden individuele kwaliteiten of specifieke eigenschappen in kaart gebracht die daarna in het team worden besproken om meer zicht te krijgen op elkaars sterke en zwakke kanten. Daarna worden afspraken gemaakt over omgangsvormen en de manier waarop je het beste uit elkaar kunt halen en elkaar kunt steunen. Het zichtbaar en bespreekbaar maken van verschillen is niet verstandig als er onderhuidse conflicten spelen of als de situatie niet veilig genoeg is om een waarderend gesprek te voeren. In dat geval is het verstandiger om belemmeringen bespreekbaar te maken, het conflict te reguleren, spelers te wisselen of het gesprek te richten op de taakuitvoering van het team.

Het waarden van verschillen in teams kent een aantal stappen:

- nagaan of verschillen bespreekbaar zijn en of het zinvol is om binnen teams gebruik te maken van de kracht van het verschil;
- vaststellen of het bespreken van verschillen een interventie is op het niveau van de hele organisatie of alleen binnen specifieke teams;
- nagaan wat de taak van het team is en wat de rol is van de teamleden om vast te kunnen stellen welk instrument het

beste aansluit om verschillen in kaart te brengen;

- individuele teamleden vragen om een vragenlijst in te vullen of op andere manieren verschillen zichtbaar en bespreekbaar te maken;
- teambijeenkomst houden om de verschillen te bespreken en te kracht van het verschil te waarderen.

Belemmeringen bespreekbaar maken

Het personeel van een familiebedrijf ervaart tijdens de economische crisis een ander type leiderschap. Waar het eerder vooral waarderend en coachend was is het nu meer sturend en directief. De combinatie van veranderende managementstijl, economische onzekerheid, ontslag van medewerkers en een groei van het bedrijf door overnames roept onzekerheid op. Er ontstaat kritiek op de leiding. In een bijeenkomst van alle leidinggevenden en teamleiders zet de directeur de onvrede over het leiderschap bewust op de agenda. Hij schetst de belangrijkste gebeurtenissen van de afgelopen tweeënhalf jaar en vertelt over zijn eigen onzekerheden en emoties. Het bredere perspectief en de openheid zorgen voor begrip. In de bijeenkomst laat de directeur een film zien waarin een bedrijf met een vergelijkbare cultuur (mensgericht, weinig hiërarchisch, veel vrijheid) in een crisis terechtkomt waarbij het fout afloopt. In de film ontstaat er een splitsing tussen de directeur en het management. De film werkt als een spiegel voor de groep. 'Die film liet ons de realiteit zien. Het besef dringt door dat de economische crisis ook ons kan raken. We snapten direct dat we in de verkeerde modus zaten. Als we iets willen veranderen dan zijn we zelf als groep aan zet.'

De film speelt in op het gevoel, verbeelding en het onderbewuste van de aanwezigen. Het zorgt voor een gedeelde ervaring en genereert energie om samen beter uit de crisis te komen.

Het bespreekbaar maken van belemmeringen kan helpen om deze op te ruimen. Barrières kunnen voortkomen uit negatieve ervaringen met eerdere veranderprocessen, gebrek aan vertrouwen in de leiding, onvoldoende geloof dat de beoogde verandering haalbaar is, of uit verdediging van de bestaande cultuur die een zekere mate van zekerheid biedt. Het bespreekbaar maken van deze barrières maakt zichtbaar dat onzekerheden en emoties bespreekbaar zijn en er een bereidheid is om te leren van eerdere ervaringen. Door de barrières bespreekbaar te maken, ontstaat er vertrouwen in de onderlinge relaties. Impliciete vooronderstellingen die de huidige cultuur weerspiegelen komen op tafel. Juist hierdoor kunnen betrokkenen in dialoog gaan over het verschil tussen de bestaande en de gewenste cultuur.

Bij het bespreekbaar maken van belemmeringen zijn meerdere invalshoeken mogelijk:

- de context begrijpen waarin teams samenwerken en zich verhouden tot de nieuwe situatie en ongemak die veranderingen oproepen bespreekbaar maken;
- investeren in het verkrijgen van openlijke en eerlijke feedback van collega's, medewerkers, klanten en familie;
- bereid zijn tot het geven van eerlijke en open feedback die de gevoelens van de ander serieus neemt en de ander erkent in de onzekerheden die spelen;
- het openlijk bespreken van de rol van leidinggevenden en managers in het veranderproces en inzichtelijk maken wat hun rol is in de verandering;
- aandacht geven aan emoties en zelf bereid zijn om uit de eigen comfortzone te stappen en ervaringen te delen;
- zoeken naar een gemeenschappelijke basis en het investeren in vertrouwen om de verandering vorm te geven;
- inventariseren waarom eerdere veranderingen tot onvoldoende resultaat hebben geleid en bespreken wat eraan kan worden gedaan om deze verandering te laten slagen;
- perspectief verbreden door verhalen en ervaringen van andere bedrijven te delen en bespreken wat dit kan betekenen voor het eigen bedrijf.

Beeldenstorm initiëren

In een ziekenhuis zijn door de raad van bestuur tijdens een heisessie uitstekende plannen gepresenteerd met mijlpalen en programma's die gaan leiden tot verbeteringen in de zorg. In de wandelgangen blijkt dat menig deelnemer niet echt vertrouwen heeft in het geheel en spreken veel mensen uit dat dit plan natuurlijk nooit gaat lukken. De raad van bestuur besluit in een tweede sessie de regie uit handen te geven en wil gedrag

bespreekbaar maken. Zij vragen voor de procesbegeleiding een arts uit de eigen organisatie zonder hiërarchische bevoegdheden. Centraal staat de vraag hoe we elkaar kunnen vertrouwen en aanspreken. Na een introductie over de geluiden uit de wandelgangen ontstaat een situatie waarin de medische staf alleen maar aan het schieten is op de raad van bestuur. De raad van bestuur gaat niet in de verdediging of de overtuiging, maar stelt zich kwetsbaar op. Het breekpunt is wanneer een deel van de groep opstaat en feedback geeft aan de andere groep. Dat is voor het eerst en dat doet wat. Beelden gaan over en weer. Vanuit de confrontatie van de verschillende groepen komt er een dialoog op gang die bewustwording oplevert. Men spreekt zich uit naar elkaar, men luistert en reflecteert. Er ontstaat een situatie waarbij de medische staf ook naar zichzelf en hun eigen rol wil kijken. De beeldenstorm draagt eraan bij dat inhoudelijke plannen worden verbonden met de vertrouwensvraag. Er worden afspraken gemaakt over de manier van omgaan met elkaar die nodig is om veranderingen te bewerkstelligen en plannen te laten slagen.

De beeldenstorm is als interventie bij cultuurverandering vooral geschikt wanneer groepen negatieve beelden van elkaar hebben en communicatie zo goed als onmogelijk is. Ook bij waardenconflicten kan deze interventie helpen om de onderliggende waarden boven tafel te krijgen en te zoeken naar overkoepelende waarden. De beeldenstorm is met succes in veel verschillende situaties toegepast. Het basismodel wordt vaak aangepast aan specifieke situaties. Soms wordt de beeldenstorm voorafgegaan door gesprekken met beide partijen om een beter beeld van het conflict te krijgen en de groepen alvast voor te bereiden voor conflictoplossing. Deze interventie is erg bruikbaar als er veel spanning in de organisatie is die een uitlaatklep zoekt of wanneer er een kloof is tussen de top en mensen in de uitvoering. De interventie is niet geschikt als partijen niet naar zichzelf willen kijken en zich niet kwetsbaar willen opstellen in het zoeken naar oplossingen.

De beeldenstorm kent de volgende stappen:

- Een onafhankelijke begeleider vraagt de groepen of ze ervoor voelen hun onderlinge relatie te verbeteren en de problemen op te lossen.
- De begeleider geeft op de bijeenkomst een korte introductie over de wens van beide groepen om het probleem op te lossen en hun relatie te verbeteren, formuleert doelen, normen en randvoorwaarden en schept een open en eerlijk besprekingsklimaat.
- De groepen maken afzonderlijk een lijst met hun gedachten, houding, gevoelens en percepties over de eigen groep en een tweede lijst met voorspellingen over wat de andere groep over de eigen groep zal zeggen.
- In een plenaire bijeenkomst worden verschillende groeps-

beelden uitgewisseld. In eerste instantie worden de deelnemers gevraagd uitsluitend te luisteren naar de presentatie van de beelden van de andere groep.

- De twee groepen gaan uiteen en worden gevraagd de vraag te beantwoorden waarom de andere groep de eigen groep ziet zoals gepresenteerd en wat ze over zichzelf en de andere groep te weten zijn gekomen.
- Opnieuw wordt er een plenaire zitting gehouden waarin de groepen hun diagnose uitwisselen. In deze bespreking blijken meestal allerlei verkeerde waarnemingen en misverstanden te verdwijnen en het besprekingsklimaat aanzienlijk te verbeteren.
- De groepen werken nu gezamenlijk aan verder analyse van de achtergronden van het conflict, het stellen van prioriteiten voor oplossing, een verbetering van de onderlinge relatie en het ontwikkelen van actieplannen.
- Er wordt een afspraak gemaakt om na verloop van tijd opnieuw bij elkaar te komen om de voortgang te bespreken.

Conflicten reguleren

Bij een vervoersmaatschappij leidt een strak gestuurd cultuurprogramma samen met ingrijpende wijzigingen in de organisatie van het werk tot heftige conflicten tussen personeel en directie. Een nieuwe directie zet in op het herstel van het onderling vertrouwen binnen het bedrijf: 'Onze strategie is erop gericht om

het personeel wordt georganiseerd in kleine groepen met een leidinggevende die vakinhoudelijk iets kan toevoegen.

Om destructieve conflicten te overwinnen en het vertrouwen te herstellen wordt ingezet op samenwerking en conflictregulering. Dit is een geschikte interventie als partijen overeenkomstige belangen en doelen hebben. Deze interventie start met het versterken van de relatie door acceptatie en vertrouwen te ontwikkelen. Dit kan door het formuleren van gemeenschappelijke belangen en het benadrukken van de wederzijdse afhankelijkheid. Spanningen worden gereduceerd door waardering voor de ander te tonen en te voorkomen dat er een vechtsfeer ontstaat. Veranderingen in de strategie, de structuur en de cultuur van een bedrijf kunnen tot spanningen en conflicten leiden. Voor een verandering in culturele waarden is samenwerking noodzakelijk. Niet-productieve conflicten moeten daarom eerst worden opgelost.

Ankerpunten voor conflictregulering zijn:

- Betrokkenen zien conflicten als een gemeenschappelijk probleem, benadrukken hun wederzijdse afhankelijkheid en spreken uit naar een oplossing te willen zoeken.
- Er wordt geïnvesteerd in de relatie door zich waardierend te uiten over de ander en vertrouwen uit te spreken dat een oplossing in elkaars belang is.

Voor een verandering in culturele waarden is samenwerking noodzakelijk

de kwaliteit van de dienstverlening en producten aan onze klant steeds verder te verbeteren. Onze strategie vraagt om eenvoud en een heldere visie op leiderschap en verandering. We streven daarbij naar een waarderende organisatie met eenvoud als leidend principe. Het gaat om een waarderende organisatie. De belangrijkste principes voor het leidinggeven en vormgeven aan veranderingen zijn:

- bieden van structuur waarin we helder zijn wat er van medewerkers wordt verwacht;
- bieden van aandacht waarin vakmanschap wordt gewaardeerd en waarin we gul zijn met informatie, naar mensen luisteren, vragen serieus nemen en problemen samen oplossen;
- herkenbare manieren waarin we ervoor zorgen dat iedereen weet waar hij aan toe is en zorgen dat medewerkers prettig bij ons werken zonder het organisatiebelang uit het oog te verliezen.

De visie van de directie op een bedrijfscultuur van waardevol werken en organiseren raakt bijna alle aspecten van de oude cultuur en is waardierend en vernieuwend. Dit culturele uitgangspunt wordt onderbouwd door een structuurwijziging om de afstand tussen leiding en uitvoering te verkleinen en

- Persoonlijke irritaties en elkaars zwakke punten zijn bespreekbaar waardoor spanningen afnemen en samenwerking mogelijk blijft.
- Partijen zijn oprecht in het verstrekken van informatie en proberen eigen doelstellingen nauwkeurig weer te geven.
- Partijen proberen elkaars standpunten te begrijpen en zich in elkaars positie in te leven en grijpen zo min mogelijk terug op machtsmiddelen en voldongen feiten.
- Aan de hand van uitgedragen principes en gemeenschappelijke criteria bespreken en toetsen partijen mogelijke oplossingen.
- Partijen zijn bewust terughoudend om zich op een bepaalde oplossing vast te leggen om overkoepelende oplossingen mogelijk te maken.
- Er wordt zo nodig een beroep gedaan op onafhankelijke deskundigen van buiten om nieuwe feiten aan te dragen.
- Zo nodig wordt onafhankelijke bemiddelaar ingeschakeld om te helpen bij de besluitvorming.

Onafhankelijke derde inschakelen

In familiebedrijven is een verandering in eigendomsverhoudingen vaak een ingrijpend en emotioneel proces. Zo ook bij een

vergroothandel. Als de oprichter en eigenaar overlijdt, zijn er in de familie geen opvolgers die de leiding willen gaan voeren. De door de eigenaar aangestelde directeur spreekt de wens uit dat hij naast de operationele leiding ook aandeelhouder wil worden. Tijdens de gesprekken die volgen lopen de emoties hoog op en ontstaat er een situatie waarin de erfgenamen en de directeur het vertrouwen in elkaar verliezen. Beide partijen voelen zich na jaren hard werken door de ander miskent. Om uit de impasse te komen wordt een onafhankelijk adviseur ingeschakeld die gespecialiseerd is in familiebedrijven. De adviseur besteedt veel aandacht aan het herstellen van het vertrouwen en het op gang brengen van de dialoog. In de beginfase wordt veel met betrokkenen gesproken om vertrouwen te winnen en ruimte te geven aan emoties. Daarna zorgt de adviseur ervoor dat emotie, ratio en bedrijfsbelang gescheiden worden. Als neutrale derde partij zorgt de adviseur ervoor dat er begrip ontstaat tussen de standpunten van de erfgenamen en de directeur. Begrip voor elkaar en voor de standpunten van de ander zijn belangrijk om nader tot elkaar te komen. Als er helderheid ontstaat over de wensen en belangen van beide partijen ontstaat ruimte voor een constructief gesprek over mogelijke juridische structuren en eigendomsverhoudingen. Als de partijen overeenstemming bereiken over de juridische structuur, is er weer aandacht voor ondernemen en neemt het onderling vertrouwen toe.

Conflicten kunnen worden opgelost door onderhandeling met behulp van een derde onafhankelijke partij, bijvoorbeeld een mediator of bemiddelaar. Om succesvol te zijn moeten beide partijen gemotiveerd zijn om de problemen op te lossen en beiden de derde persoon als bemiddelaar accepteren. De derdepartij-interventie kan gebruikt worden bij conflicten tussen groepen of personen. Het doel is om contractonderhandelingen tot stand te brengen, waarin nieuwe afspraken worden gemaakt over de onderlinge verhouding en wijze van omgang. Deze werkwijze is niet geschikt als partijen teveel in hun machtspositie verschillen of als een van de partijen niet bereid is om bemiddeling te accepteren.

Bij het inschakelen van een onafhankelijk bemiddelaar worden de volgende stappen ondernomen:

- De bemiddelaar bespreekt met beide partijen of er voldoende motivatie is om het conflict op te lossen en of ze de mediator als onafhankelijk partij accepteren.
- De werkwijze wordt aan beide partijen duidelijk gemaakt en er wordt om acceptatie en goedkeuring van de werkwijze gevraagd.
- De bemiddelaar structureert de relatie tussen de partijen en formuleert wat de consequenties zijn als niet tot overeenstemming wordt gekomen.
- De bemiddelaar voert afzonderlijke gesprekken met beide partijen om specifieke grieven en meningen van beide partijen te achterhalen en inzicht te krijgen in emoties en

de machtsverhoudingen binnen de partijen. Ook wordt onderzocht welke ruimte er is voor eventuele alternatieve oplossingen.

- De bemiddelaar kan proberen de groepen tot kredietaanbiedingen aan te zetten door partijen te bewegen tot wederzijds vertrouwenwekkende gedragingen waardoor stapsgewijs vertrouwen wordt hersteld.
- Na een duidelijke diagnose van het conflict en inzicht in mogelijke oplossingen nodigt de bemiddelaar beide partijen uit voor een bijeenkomst op neutraal terrein. De bemiddelaar verheldert de belangrijkste conflictpunten, benadrukt het belang om tot een oplossing te komen. De bemiddelaar presenteert de randvoorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen en legt verschillende voorstellen op tafel.
- Onder begeleiding van de bemiddelaar onderhandelen beide partijen over een uiteindelijke oplossing. De derde partij hanteert hierbij een procedurele rol en kan desgewenst expertise inbrengen en aanvullingen op voorstellen inbrengen tot het onderhandelingsresultaat voor beide partijen acceptabel is.
- Nadat een oplossing is bereikt wordt afgesproken hoe andere betrokkenen worden geïnformeerd over de oplossing. Belangrijk is dat geen van de partijen een overwinning claimt, maar dat gewezen wordt op het gemeenschappelijk belang van de uiteindelijke oplossing.

Heilige huisjes afbreken

In een regionaal politiekorps is het gebruikelijk dat politiemensen promotie maken op basis van anciënniteit. Dit belemmert de doorstroming van vrouwen en allochtone politiemensen naar leidinggevende functies. Om de machocultuur te doorbreken en ook andere culturen ruimte te geven, wordt het strakke bevorderingsbeleid losgelaten en een voorkeursbeleid ingesteld voor vrouwelijke en allochtone agenten. Deze beslissing leidt tot veel commotie, niet alleen omdat het de loopbaanmogelijkheden van oudere mannelijke agenten beperkt, maar bovenal omdat deze beslissing als onrechtvaardig wordt ervaren in een cultuur waarin uniformiteit, rechtvaardigheid en rechtsgelijkheid leidende waarden zijn. Door het heilige huisje van anciënniteit los te laten komt er een gesprek op gang over de rol en positie van de politie in de samenleving en ontstaat er ruimte voor andere culturele waarden.

Het afbreken van heilige huisjes zet bestaande gebruiken en dominante culturele waarden onder druk. Het gaat vaak om cultuurkenmerken die ooit hun nut hebben gehad maar nu de organisatie beknellen en vernieuwing frustreren. Door het afbreken van heilige huisjes raken mensen soms gedesoriënteerd. Door deze afbraak en het bevorderen om hierover vragen te stellen ontstaat een gesprek over onderliggende gebruiken en waardepatronen. Er ontstaat ruimte voor culturele vernieuwing als mensen ervaren dat de vernieuwing nodig en realistisch is en in bredere kring wordt gesteund. Het afbreken van heilige

huisjes kan leiden tot het schaden van de arbeidsverhoudingen en zelfs tot arbeidsconflicten. Enige behoedzaamheid is daarom geboden.

Het kan helpen om mensen uit te nodigen om zelf op onderzoek te gaan en bijvoorbeeld in leersituaties vragen te stellen, zoals:

- Wat maakt dat het afbreken van dit gebruik emotie of kwaadheid bij je oproept en welke vraag zou je hierover willen stellen?
- Welk antwoord heb je nodig om afscheid te kunnen nemen van het verleden en om een nieuwe start te maken?
- Aan wie zou je deze vragen willen stellen?

Prikkelende humor inzetten

Ruimte maken voor innovaties is gebaat bij het creëren van een positief investeringsklimaat en het beschikbaar stellen van middelen. Een groep initiatiefnemers in een innovatieprogramma bij de overheid beseft dat het bij het stimuleren van innovatie ook gaat om het anders omgaan met diepgewortelde culturele waarden van rechtmatigheid en doelmatigheid. Activiteiten gericht op die mentale ruimte krijgen vorm in een breed scala aan activiteiten. Toon en taal spelen een belangrijke rol. De mensen van het innovatieprogramma starten activiteiten en lanceren nieuwe begrippen om het onbespreekbare bespreekbaar te maken. Eén zo'n activiteit is het 'Museum voor overbodig beleid'. De museumstukken zijn aangedragen door burgers, maar vooral door ambtenaren zelf. De voorbeelden van overbodig beleid zijn na een korte check in verhaaltjes gegoten en kunstenaars maken een daarop geïnspireerd kunstwerk. Het museum speelt in op het door iedere ambtenaar herkende gevoel dat er inderdaad veel ridicule en overbodige zaken zijn. Het museum roept weerstand op bij meerdere ministeries. Ook de verantwoordelijke minister is aanvankelijk *not amused* en dreigt verdere initiatieven te blokkeren en de groep op te heffen. In een diepgaand gesprek is de uitnodiging neergelegd om beter naar de activiteiten van de initiatiefnemers te kijken. Bij nader inzien vond de minister de groep toch wel sprankelend en betekenisvol en kunnen de initiatiefnemers hun werk voortzetten.

Het interessante aan humor is dat het per definitie meervoudige betekenissen genereert waardoor ruimte ontstaat voor een gesprek. Humor maakt het mogelijk om het onbespreekbare bespreekbaar te maken en verwarring te scheppen in vaststaande denkbeelden. Uit het voorbeeld wordt duidelijk dat waar vaststaande waarden welig tierden, het bekritisieren een riskante aangelegenheid is. Maar zeker is dat de bestaande waarden onder druk komen en een gesprek op gang kan komen over de onbetwiste waarden. Zo ontstaat ruimte voor vernieuwing. Humor is niet maakbaar of grijpbaar. Veel humor daagt uit om anders naar overtuigingen en werkelijkheidsbeelden te kijken en schept ruimte om overtuigingen bij te stellen. Het is als de nar aan het hof die allerlei prikkelende uitspraken doet zonder

dat het hem de kop kost en daardoor ruimte schept om met elkaar buiten de bestaande kaders en normen te denken. Voor het gebruik van humor kunnen geen concrete handvatten worden gegeven. Het is een kwestie van goede timing, toevalligheden, ingevingen, lef en toonzetting. Het plezier van humor zit in het delen ervan. Daarmee is het ook een interactieve interventie, want één ding is zeker: het gebruik van humor roept reactie op en in die reactie wordt het onbespreekbare bespreekbaar en ontstaat ruimte om anders naar de werkelijkheid te kijken.

Enkele reflecties en conclusies

Conflicten in organisaties zijn heel normaal en ontstaan als mensen samenwerken aan een gezamenlijk doel. Mensen hebben eigen voorkeuren in werkwijzen en die kunnen van elkaar verschillen. Ze koesteren een eigen identiteit en willen zich verbinden aan een gevoel van gezamenlijkheid. Groepen in organisaties streven naar maximalisatie van eigen baten en naar optimale inzet om de totale baten te vergroten. En groepen streven naar een eigen zelfstandige positie en zijn tegelijkertijd van elkaar afhankelijk. Er zijn veel interventies beschikbaar om deze spanningen bespreekbaar en hanteerbaar te maken. De meest weerbarstige conflicten ontstaan als de bestaande cultuur van een organisatie ter discussie wordt gesteld. Het veranderen van de cultuur kan nodig zijn om strategische doelen te bereiken. Bij dergelijke diepgaande veranderingen is het de kunst om sensitief te blijven om wat er gaande is en een passende interventie te kiezen die de spanning benut om tot vernieuwing te komen.

Literatuur

- J.J. Boonstra, *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*, Assen: Van Gorcum 2011
- J.J. Boonstra, *Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief*, Deventer: Kluwer 2007.
- K.S. Cameron & R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey Bass 2011.
- L.J.A. de Caluwé & H. Vermaak, *Leren Veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*, Deventer: Kluwer 2006.
- W.F.G. Masterbroek, *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, Deventer: Kluwer 2003.
- E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass 2010.
- H. Vermaak, *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*, Deventer: Kluwer 2009.



Over de auteur

Jaap Boonstra is hoogleraar Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam en professor Organization Dynamics bij de Esade Business School in Barcelona. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij complexe veranderprocessen in organisaties. Zijn meest recente boek *Leiders in cultuurverandering* (Van Gorcum 2010) gaat over mensen die initiatief nemen om hun organisatie diepgaand te veranderen.