

Organisatieverandering, conflict en macht: *it takes three to tango*

In de conventionele veranderkunde worden veranderplannen als 'juist' gezien, en conflicten al snel als 'weerstand' gelabeld. Conflicten moeten 'gehanteerd' worden, zodat de weg voor snelle implementatie van veranderen geplaveid kan worden. Thijs Homan pleit voor een ander perspectief op conflicten en daaraan gerelateerde activiteiten bij het 'managen' van organisatieverandering. Dit andere perspectief heeft alles te maken met de wijze waarop er bij het managen van organisatieveranderprocessen tegen macht en machtsverhoudingen wordt aangekeken. Hierdoor komt conflicthantering in een ander daglicht te staan.

Door Thijs Homan

Zeker in het huidige tijdsgewricht zijn er weinig organisaties waarin geen verandertrajecten gaande zijn. Sterker nog: bij veel organisaties is er sprake van meerdere verandertrajecten tegelijkertijd. Het gaat dan bijvoorbeeld om kwaliteitsmanagement, LEAN, outsourcing, leiderschapontwikkeling, cultuurverandering, reorganisaties, 'theory U', 'huis op orde'. Vaak zijn die trajecten getooid met fraaie labels als 'co-creëren van onze toekomst' en 'focus op ambitie'. Dominant in de wijze waarop deze verandertrajecten worden aangepakt is het zogeheten '*planned change*-denken' ofwel het 'episodische veranderen' (Weick en Quinn, 1999). Hierbij neemt het management – al dan niet ondersteund door externe adviseurs – het voortouw om de organisatie te veranderen richting een door haar bepaalde toekomst. 'Verandermanagement' is een *toolbox* met methoden, bedoeld om mensen in organisaties efficiënt en pijnloos van 'Ist' naar 'Soll' te krijgen, richting de 'stippen op de horizon'.

Bij deze invulling van verandermanagement lijkt een aantal specifieke veronderstellingen te worden gehanteerd over machtsverhoudingen en de betekenis van conflicten. Het management is daarbij 'het hoofdkwartier van de macht'. Een machtspositie die legitiem is omdat het management namens het collectief spreekt en de belangen van het collectief afweegt tegen individuele belangen. Veranderplannen van het management zijn dus 'waar' en 'goed'. Dit impliceert dat mensen die tegen die plannen protesteren gelabeld worden met 'weerstand tegen verandering'. Conflicten worden hierbij als iets niet-

constructiefs beschouwd, bij voorbaat corrosief: 'Hoe dúrven ze hier (weldoordachte managementplannen) tegen te zijn!?' Verondersteld wordt dat veranderplannen a priori juist zijn. Als mensen daarmee in conflict komen dan ligt het aan hén en moeten deze conflicten 'gehanteerd' worden om de weg voor snelle implementatie te plaveien.

Het feit dat in de conventionele veranderkunde conflicten al snel als 'weerstand' worden gelabeld, komt voort uit een unitaristisch organiseerbeeld, waarin maar één partij het voor het zeggen heeft: het management. De rest is medewerker. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een pluralistisch organiseerbeeld waarbij organisaties bestaan uit wisselende coalities in een mêlee van partijen, belangen en conflicten. Het conventionele verandermanagement gaat uit van een consensusmodel, een sociaal integratiemodel waarbij medewerkers veranderplannen relatief gemakkelijk zullen volgen door de juiste veranderkundige interventies en een goed gesprek over de verandernoodzaak. Dit denken is wijd en zijd verspreid, zoals in de *organizational learning*-literatuur waar wordt gehamerd op het belang van *dialogue* en *shared understandings*. Ook in de *organizational development*-literatuur worden conflicten beschouwd als tijdelijke verstoringen van de harmonie, die middels tal van welgekozen conflicthanteringstechnieken moeten worden weggemasseed. Zelfs ook in kritische publicaties wordt er uitgegaan van deze dichotome machtsverdeling (bijvoorbeeld Peters, 2004): de machtige managers hebben het gedaan en de medewerkers zijn zielige slachtoffers.

In de conflicthanteringsliteratuur ligt het accent in veel gevallen op conflicthanteringsstijlen (zie Zhenzhong en Yu, 2008; Speakman en Ryals, 2010). Hoe conflicten er bij organisatieveranderingen echter uitzien, of het überhaupt wel conflicten zijn die ‘gehanteerd’ moeten worden en wie dat dan moeten doen, zijn vragen die naar mijn idee vooraf zouden moeten gaan aan de keuze van conflicthanteringsstijlen. In dit artikel wil ik daarom nader ingaan op de ‘status’ van conflicten bij organisatieverandering en de relatie ervan met macht. Mijn

Kenmerkend voor Luke’s eerste invalshoek is dat politieke arena’s volledig penetreerbaar zijn

bewering zal zijn dat deze status niet los kan worden gezien van de visies die worden gehanteerd op macht en machtsverhoudingen. Ik wil deze bewering onderbouwen door een overzicht te geven van vier verschillende invalshoeken voor het denken over macht en conflict bij organisatieverandering. Hierbij laat ik me inspireren door het machtsmodel van Luke (1974). Aansluitend hierop bespreek ik de rol van conflicten bij organisatieverandering aan de hand van de zogeheten *complex responsive process*-benadering van onder andere Stacey (2000, 2001) en Homan (2011). Hierbij zal ook worden ingegaan op het gedachtegoed van Foucault (2002 en Taylor, 2011). Deze vier invalshoeken tezamen maken duidelijk dat het concept ‘conflicthantering’ in de context van organisatieverandering in feite een te eng concept is. Bezinning op de eigen (impliciete) machtsmodellen kan leiden tot het openen van nieuwe manieren om op conflicten in te spelen.

Drie invalshoeken voor de verhouding conflict, macht en organisatieverandering

Macht en conflict aan de vergadertafel

De eerste visie op macht, conflict en organisatieverandering ligt het dichtst tegen de conventionele conflicthanteringstheorie aan. Deze visie veronderstelt een dualistisch en elitairistisch machtsmodel, waarbij conflicten tussen partijen worden opgelost in een centrale politieke arena. De veronderstelling hierbij is dat er een duidelijke elite is (het management, samen met staf, en consultants) die bij organisatieveranderingen de lakens uitdeelt. Medewerkers worden in dit beeld geconstrueerd als de ‘tegenpartij’ die weerstand vertoont. Organizeveranderingen kunnen belangenconflicten oproepen, waarbij medewerkers het niet eens zijn met de veranderingen. In dat geval is het voor de medewerkers zaak om zich in de politieke arena te begeven: deel te nemen aan vergaderingen, workshops en bijeenkomsten over de verandering en gesprekken aan te gaan met het management. De spreekwoordelijke vergadertafel is hierbij de belangrijkste plaats waar belangentegenstellingen worden beslecht.

De literatuur over conflicthanteringsstijlen lijkt gestoeld te zijn op deze eerste invalshoek. Daar waar medewerkers namelijk conflicteren met veranderplannen moeten zij of hun vertegenwoordigers (ondernemingsraad, vakbonden) namelijk met de management-elite ‘om de tafel’ om het conflict uit te vechten. De conflicthanteringsstijlen die hierbij worden gehanteerd zijn samen met de vigerende machtsbalansen bepalend voor de uitkomsten.

Kenmerkend voor deze invalshoek is dat politieke arena’s

volledig penetreerbaar zijn. Net zoals bij lokale gemeenteraadsvergaderingen kan iedereen bezwaren over veranderingen bij het politieke centrum op tafel leggen. Conflicterende belangen zijn de ‘voeding’ voor het politieke spel aan de vergadertafel.

Het tweede gezicht van macht en conflicten

De tweede invalshoek voor macht, conflicten en organisatieverandering gaat over het ‘mobiliseren van bias’. Als medewerkers bij organisatieveranderingen in conflict komen met het management, dan heeft het management er niet altijd belang bij dat deze conflicten in de politieke arena komen. Sommige conflicten kunnen immers bedreigend zijn voor de zittende machthebbers. Bij het mobiliseren van bias gebruiken managers (consultants, staf, etc.) daarom hun machtspositie om bepaalde typen conflicten buiten de deur te houden door de scope van het politieke proces in te perken. Hierdoor worden conflicten weggedrukt zodat er niets mee gebeurt. Deze ‘georganiseerde eenzijdigheid’ kan op diverse manieren worden gerealiseerd:

- Bij de elite een negatief beeld opbouwen van degenen die met bedreigende conflicten komen. Door bepaalde protesten tegen veranderingen bijvoorbeeld te labelen als: ‘Dat zijn die zeikerds van productie weer. Die hebben overal problemen mee.’ Er ontstaat zo een sociaal patroon in gedrag en betekenisgeving van betrokken groepen dat leidt tot uitsluiting van bepaalde conflicten.
- Bepaalde gewoontes, procedures en instituties ontwikkelen, die als barrières fungeren om onderwerpen op de bestuursagenda te krijgen. Bijvoorbeeld: ‘De agenda van het management zit vol. Hier hebben we nu geen tijd voor, het is geen prioriteit’. Of: ‘Alleen als de meerderheid van de medewerkers een probleem heeft met deze verandering zal het management het erover hebben.’
- Bepaalde protesten en conflicten negeren, of er zeer traag op reageren (hetgeen trouwens soms ook een positieve uitwerking kan hebben, zie Groot, 2008). Of ze weliswaar toelaten op de managementagenda, maar vervolgens

gemaakte afspraken niet of nauwelijks uitvoeren: *'non-decision making'*.

- Jezelf als dominante partij onzichtbaar en ongrijpbaar maken. Zo verkopen managers ingrijpende reorganisaties onder het mom van 'dat moet van het Rijk' of 'zo zijn de marktontwikkelingen nou eenmaal'.
- Gebruikmaken van fuikconstructies. Hierbij zoekt het management eerst overeenstemming met (vertegenwoordigers van) medewerkers over strategische veranderingen en abstracte uitgangspunten voor de organisatieverandering. Wanneer die uitgangspunten vervolgens concreet worden gemaakt en tot conflicten leiden beroept het management zich op eerdere afspraken: 'Jullie moeten nu niet moeilijk doen, want jullie waren het eens met de uitgangspunten.'

Een illustratie van deze tweede invalshoek op macht, conflict en verandering betreft het onderzoek van Crenson (1971) met de welluidende titel: *'The un-politics of air pollution'*. Crenson deed in meer dan vijftig Amerikaanse steden onderzoek naar luchtvervuiling. Hij vroeg zich af waarom luchtvervuiling in sommige steden wel en in andere steden niet op de politieke agenda verscheen, terwijl ál de betreffende steden indertijd bijna stikten in de smog. In die steden waarbij de vervuiling niet werd aangepakt waren veel industriële bedrijven, die onderling goed georganiseerde overleggen hadden. Juist de 'machtige' reputatie van de industriëlen leidde ertoe dat de politiek het thema niet op de agenda durfde te zetten. Dus zonder dat de industriëlen daar verder iets aan deden. Een milieuactivist zei hierover: 'Je sprak met die managers. En die

minder machtigen. Hier gaat het niet zo zeer over de politieke activiteit van machthebbers, maar feitelijk juist over hun inactiviteit. Waarbij die leiders worden 'gesteund' door bepaalde ingeslepen instituties.

Ook op heel andere manieren kan er een bias voor bepaalde veilige typen conflicten worden 'georganiseerd'. Zo is er in 'organisatieland' meer en meer sprake van een neoliberale managementdiscours die het in feite onmogelijk maakt om bepaalde 'softe' typen problemen op tafel te krijgen. Ook werken grote organisaties steeds vaker met *preferred supplier*-adviesbureaus. Dergelijke bureaus hebben vaak een duidelijke 'kleur' en vinden alleen bepaalde typen problemen en conflicten belangrijk. Verder doen er zich soms situaties voor waarin bepaalde partijen zoveel 'lawaai' maken dat conflicten van anderen van de agenda worden gedrukt. Voorts kan er in sommige organisaties sprake zijn van rituele conflicten (bijvoorbeeld het klassieke spanningsveld tussen de afdelingen marketing en productie) die alle aandacht krijgen. En juist hierdoor verdringen deze 'gesettelde' vormen van weerstand nieuwe, 'werkelijke' issues. Verder is er bij sommige organisatieveranderingen sprake van zelfcensuur. Mensen die tegen organisatieveranderingen zijn besluiten dan zélf om er verder maar geen punt van te maken. Dit heet ook wel 'de wet van de geanticiperde reacties' (Luke, 1974): men vreest dat het aanklaarten van het conflict dermate negatieve reacties van het management oproept dat men terugdeinst. Men likt de weerstand in uit angst voor represailles (Fleming en Spicer, 2003). Soms kan dit zelfs zo ver gaan dat men *elkaar onderling*

Inactiviteit van machthebbers kan leiden tot een langdurige uitsluiting van minder machtigen

knikten dan sympathiek, waarbij ze zeiden dat de vervuiling inderdaad verschrikkelijk was. En ze gaven je dan een vriendelijk schouderklopje: "Kop op!" Maar verder deden ze helemaal niets. Juist hun vriendelijkheid zorgde ervoor dat er nooit conflicten waren. Wáren er maar conflicten geweest, dan hadden we misschien iets kunnen uitrichten!

Een hiermee verband houdend fenomeen is de samenhang van politieke issues die wél aan de formele vergadertafel worden besproken. In de vervuilde steden ging het vooral over economische groei en industriële ontwikkeling. Juist omdat deze onderwerpen zo prominent op de agenda stonden verdwenen andere thema's – zoals de luchtvervuiling – naar de achtergrond. Lokale politieke instituties en gewoonten oefenen zo dus een aanzienlijke invloed uit op de mogelijkheden dat conflicten aangepakt worden.

Wat uit het onderzoek van Crenson dus blijkt is dat inactiviteit van machthebbers kan leiden tot een langdurige uitsluiting van

verbiedt om conflicten op het spits te drijven (Kärreman en Alvesson, 2009).

Het organiseren van bias leidt al met al tot exploitatie van bepaalde voor het management minder bedreigende conflicten en het uitsluiten van andere conflicten. Stacey (2000) heeft het in dit verband over *legitimate* en *shadow themes*. Bepaalde thematieken en onderwerpen mogen wel besproken worden, andere dienen onder het tafelkleed te verdwijnen. Dit om bestaande machtsverhoudingen in de organisatie te stabiliseren.

Wat deze tweede invalshoek op macht, conflicten en organisatieverandering impliceert is dat de politieke arena dus juist niet open is en dat onderwerpen die daar ter tafel komen geen afspiegeling zijn van datgene wat er werkelijk bij de 'ontvangers' van de organisatieveranderingen leeft. Andersom wordt 'zwijzaamheid' – de 'cultuur van stilte' – van medewerkers

door managers gelabeld als een bewijs van de legitimiteit van haar visies. Hierbij schrijft men die zwijgzaamheid toe aan bepaalde persoonlijke kenmerken van medewerkers zoals gebrek aan commitment en passiviteit. Het niet ter tafel komen van bepaalde conflicten zegt echter niet zozeer iets over de persoonlijkheidskenmerken van medewerkers, maar is een reflectie van asymmetrische machtsverhoudingen. Elias (1976) maakt in dit verband pijnlijk duidelijk welke betekenis, frustraties en emoties dit bij mensen wiens conflicten niet aan de oppervlakte kunnen komen oproept (de buitenstaanders).

Deze tweede invalshoek biedt al met al een heel ander perspectief op de status van conflicten bij organisatieveranderingen. In het eerste perspectief is de manier waarop conflicten 'uitgevochten' worden een reflectie van de machtsverhoudingen. Bij deze tweede invalshoek wordt duidelijk dat het juist de afwezigheid van conflicten is, die de machtsdynamiek in de organisatie reflecteert. Uitgangspunt bij deze tweede invalshoek is dat de mensen wiens belangen conflicteren met organisatieveranderingen duidelijk voor ogen hebben wat ze wel en niet willen. Bij de derde invalshoek zullen we zien dat dit niet altijd het geval is.

De dynamiek van het valse onbewustzijn

Voor het begrijpen van conflicten die samenhangen met organisatieveranderingen maakt de tweede invalshoek duidelijk dat bepaalde issues buiten beeld worden gehouden. Tegelijkertijd gaan beide visies uit van expliciet conflicterende belangen en van besluitvormingsprocessen waarbij betrokkenen zich bewust zijn van hun wensen en problemen – ook de buitengesloten partijen. Het is echter de vraag of georganiseerde

conflict te veel op de spits dreven 'straffen' door te korten op pensioenrechten en leningen in te trekken. Dit resulteerde in een jarenlange angstcultuur. Een gevoel dat werd versterkt doordat de voorzitter bij de verkiezingen een alternatieve en kritische kandidaat zelfs liet vermoorden. Voorts bezat de voorzitter het communicatiemonopolie zodat lokale leden alleen positieve informatie over hem kregen en niets hoorden over alternatieve kandidaten. Dit ligt in lijn met de tweede machtsinvalshoek, waarbij conflicten en kritische geluiden dus buiten de arena worden gehouden. Maar toch verklaart dit niet dat bij de verkiezingen de lokale leden massaal (81%) op de zittende corrupte voorzitter stemden.

De derde invalshoek kijkt naar de betekenisgevingen van de vakbondsleden. De consensus (instemmen met de zittende machthebber) wordt hierbij verklaard vanuit het gegeven dat leden hun jarenlange machteloze en afhankelijk positie geïnternaliseerd hebben. Daarbij viel hun machteloosheid bij de bond feitelijk nog mee vergeleken met de machteloosheid bij hun werk, daar was het nog veel erger. De langdurige uitsluiting leidde tot de geïnternaliseerde rol van non-participant, de vergelijking met het eigen werk tot een stem voor de corrupte voorzitter.

Ook hier zien we dat afwezigheid van conflict geen bewijs is van acceptatie van veranderingen. De geïnternaliseerde dominantie van de voorzitter vloeide voort uit machtsprocessen die in het verleden waren uitgeoefend – de aannames die men daarover is gaan maken en verhalen die men daarover is gaan vertellen. In tegenstelling tot de tweede invalshoek is er hier dus sprake van een situatie waarbij vakbondsleden zich in feite niet eens meer bewust waren van hun conflicterende belangen en wensen, maar zich gewoon neer hadden gelegd bij

Het is juist de afwezigheid van conflicten die de machtsdynamiek in de organisatie reflecteert

eenzijdigheid van legitieme conflicten alleen ontstaat als resultaat van individuele activiteiten van betrokkenen. Laat ik dit illustreren met een casestudy.

Gavena (1980) beschrijft in een casestudy hoe leden van een vakbondsregio ergens in Amerika vol overtuiging stemden op een zeer corrupte en agressieve bondsvoorzitter – ondanks dat hun arbeidsvoorwaarden miserabel waren en de vakbond daar niets aan deed. Bij de eerste invalshoek voor macht en organisatieverandering wordt er naar de vakbondsvoorzitter gekeken: wat doet hij voor deze leden? Niets dus. Kijkend via de tweede invalshoek zien we dat de voorzitter geregeld had dat vakbondsleden bij conflicten met de vakbond hun probleem moesten indienen bij lokale bondsvertegenwoordigers. Diezelfde vertegenwoordigers konden echter leden die hun

de situatie. Een situatie die bijvoorbeeld herkenbaar is bij organisaties waar sterk bezuinigd wordt in combinatie met een hoge regionale werkloosheid zodat men geen alternatieven heeft. De mensen vervreemden in feite van hun eigenlijke belangen zodat er nauwelijks conflicten meer zijn. In organisaties waar veel organisatieveranderingen plaatsvinden wordt dit verwoord als 'murwgebeukt' en 'verandermoe'. Eigen ervaringen van de auteur bij gemeentes wijzen in dit verband bijvoorbeeld uit dat veel middelmanagers reorganisatie na reorganisatie goedkeuren, zonder dat ze beseffen noch naar elkaar toe uitspreken hoe schadelijk deze voor de organisatie zijn. De machtsverhoudingen zijn dermate scheef dat men gewoon zonder veel reflectie meegaat met de veranderplannen. Men geeft het op en 'stribbelt mee' met alles wat er vanuit het management op hen afkomt. Bourdieu (2010 en Grenfell,

2008) heeft het in dit verband over *'symbolical violence'*, de ultieme macht. Niet macht zoals de bekende definitie van Dahl (1976) waarbij je iemand iets kan laten doen dat hij niet wil. Maar macht waarbij men de identiteit en eigen behoeftes van minder machtigen als het ware vervangen heeft door belangen van de machthebbers. Samen met Bourdieu kun je zeggen dat er in de betrokken collectieve 'velden' een habitus, een sociaal patroon ontstaan is waarbij zowel machthebbers als minder

inwerkende interacties in de organisatie. In analogie met de complexiteitstheorie is het ontstaan van nieuwe globale patronen niet het lineaire resultaat van specifieke acties van specifieke partijen (zoals het management) (Homan, 2011). Het nieuwe ontstaat juist als gevolg van het op elkaar inwerken van tal van verschillende visies, waarbij zich ontwikkelende conflicten – verschillen van inzicht en belangen – juist de 'motortjes' zijn voor die veranderingen. En waarbij de manier

Als iedereen het met elkaar eens was en dezelfde belangen zou hebben, zou de organisatiedynamiek en -ontwikkeling stoppen

machtigen gewend zijn geraakt de situatie op een bepaalde manier te definiëren.

Zoek het conflict: de complex-responsieve procesinvalshoek

Vertaald naar organisatieverandering gaan Luke's drie invalshoeken voor macht en conflict in essentie over de intellectuele subordinatie van medewerkers door het management. Er is sprake van een overheersende managementcoalitie die in staat is om medewerkers in een volgzame positie te manoeuvreren, zodat zij veranderplannen loyaal uitvoeren. Alhoewel er wat dit betreft wel een aanzienlijk verschil kan zijn tussen *compliance* en *commitment*, getuige het onderzoek van Ogbonna en Harris (1998). Foucault (2002 en Taylor, 2011) typeert deze 'dualistische' visie op macht en conflict als het soevereine model, waarbij er enkel duidelijke partijen te onderscheiden zijn die meer of minder macht bezitten. Hierbij wordt het management in feite afgeschilderd als dader en medewerkers als slachtoffer.

Tegenover dit soevereine model stelt Foucault (2002 en Taylor, 2011) zijn capillaire machtsmodel. Macht is hierbij niet zozeer een bezit van sommigen, met uitsluiting van anderen. Het speelt juist in elke interactie een dominante rol, waarbij machtsverhoudingen eerder het *resultaat* van die interactie zijn, dan een input. In het verlengde hiervan gaat Stacey (2000, 2001) er met zijn complex responsive process-benadering van uit dat organisatieontwikkeling en -verandering het emergente globale resultaat is van lokale interacties. In die interacties – formele zowel als informele gesprekken over organisatieveranderingen – raken formele veranderplannen, concrete veranderacties en emotionele en rationele impulsen van al de betrokkenen met elkaar verweven. Soms gaat dit op een vriendelijke harmonieuze manier, soms op een vijandige manier. Vanuit de interdependenties tussen al de lokale interacties kunnen zich nieuwe globale patronen ontwikkelen waardoor er sprake is van organisatieontwikkeling. Verandering is hier dus juist niet het resultaat van formele plannen van het management, maar eerder het 'product' van al de op elkaar

waarop er in al die lokale interacties met die conflicten wordt omgegaan samengaat met zich ontwikkelende machtsverhoudingen. Eenvoudig gesteld: als standpunt X in een lokaal gesprek de boventoon gaat voeren is daarmee ook een nieuwe machtsverhouding ontstaan. Lokaal is er dus sprake van steeds verschuivende tijdelijke machtsbalansen en daarmee samenhangende figuraties (Elias, 1976). Hierbij oefenen sommigen veel invloed uit op het gesprek terwijl anderen daarvan zijn uitgesloten.

In tegenstelling tot Luke's benadering van macht – waarbij macht is iets negatiefs, iets wegdrukkends, iets onmogelijk makends is – ontwikkelt Stacey (in het verlengde van Foucault) zo dus een 'positieve' visie op macht en conflicten. Macht en conflicten zijn het 'grondmateriaal' voor betekenisgevende interacties. Als iedereen het met elkaar eens was en dezelfde belangen zou hebben, dan zou de organisatiedynamiek en -ontwikkeling stoppen. Hand in hand met het zich aftekenen van nieuwe lokale machtsfiguraties worden nieuwe betekenisstabiel (Kärreman en Alvesson, 2009; Stacey, 2001). En die nieuwe betekenissen zijn op hun beurt het 'medium' voor volgende interacties, ook in andere lokale interacties ('petrischaaltjes', Homan, 2011). Macht – 'mogelijk makende beperkingen' – en conflicten worden hierbij beschouwd als een integraal onderdeel van de alledaagse sociale realiteit. Geen uitzondering, maar regel. En dus ook niet als iets dat 'gemanaged' moet worden door iemand die conflicten 'hanteert'. Gegeven de nauwe verwevenheid van de lokale interacties kunnen er zich van daar uit op een non-lineaire en onvoorspelbare wijze nieuwe globale patronen – en dus veranderingen – ontwikkelen.

Het fenomeen 'conflicthantering' krijgt bij deze invalshoek dus een bijzondere lading. Conflicthantering veronderstelt namelijk dat er iemand is die als een soort toeschouwer naar sociale dynamieken kan kijken en kan beslissen dat er een 'conflict' is om er vervolgens bepaalde conflicthanteringsstijlen op los te laten om dat conflict aan te pakken. Het complex-

responsieve procesdenken maakt echter duidelijk dat je als 'conflicthanteerder' in feite nooit buiten de interactiedynamiek staat. Je bent er een integraal onderdeel van en het feit dat iemand besluit 'het conflict te hanteren' zal door de anderen in de interactie juist kunnen worden ervaren als een conflictveroorzakende actie. Ook brengen de 'complexe' dynamieken in organisaties met zich mee dat het organisationele gevolg van het lokaal 'hanteren' van conflicten niet goed te voorspellen is. Soms kan het in stand houden en zelfs 'voeden' van een lokaal conflict helpen om doorbraken te krijgen in de globale patronen. Andersom is het soms nuttig om een conflict een langere tijd net niet op het spits te drijven, zodat er creatieve discussies mogelijk blijven die bij een formeel conflict (denk aan vakbonden versus management) zijn uitgesloten (Groot, 2008).

Conclusie

Dat organisatieveranderingen gepaard kunnen gaan met conflicten staat buiten kijf. In dit artikel heb ik betoogd dat het veel uitmaakt hoe er tegen conflicten en 'onderliggende' machtsverhoudingen wordt aangekeken. Niet altijd is de afwezigheid van conflicten goed nieuws voor de organisatieverandering. Juist het buiten de deur houden van conflicten gaat hand in hand met het stabiliseren van de bestaande machtsverhoudingen. Waarbij het vervolgens de vraag is (zie Homan, 2011) in hoeverre die stabiliserende machtsverhoudingen veranderingen juist niet tegenhouden in plaats van bevorderen. Het complex-responsieve perspectief decentreert conflicten als integraal onderdeel en 'motortje' van alle dagelijkse interacties in organisaties. Daarbij worden conflicten niet gehanteerd, maar zijn ze een emergent product van lokale interacties, waarbij geen van de betrokkenen direct invloed heeft op de globale uitkomsten van conversaties.

Literatuur

- P. Bourdieu, *Distinction*, London: Routledge Classics 2010.
- M.A. Crenson, *The un-politics of air pollution*, Baltimore: The Johns Hopkins Press 1971.
- R.A. Dahl, *Modern political analysis*, third edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1976.
- N. Elias, *Wat is sociologie?* Utrecht: Uitgeverij Spectrum 1976.
- P. Fleming and A. Spicer, 'Working at a cynical distance: implications for power, subjectivity and resistance', *Organization*, 2003-1, p. 157-179.
- M. Foucault, *Archeology of Knowledge*, London: Routledge Classics 2002.
- J. Gavena, *Power and powerlessness*, Chicago: University of Illinois Press 1980.
- M. Grenfell (ed.), *Pierre Bourdieu Key Concepts*, Durham: Acumen 2008.
- N. Groot, *Senior executives and the emergence of local responsibilities in large organizations*, doctoral thesis University of Herfordshire 2008.
- T.H. Homan, *Organisatiedynamica*, Den Haag: Academic Service 2011.
- D. Kärreman and M. Alvesson, 'Resistance to change: counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm', *Human Relations*, 2009-8, p. 1115-1144.
- E. Ogbonna and L.C. Harris, 'Managing organizational culture, compliance or genuine change?', *British Journal of Management*, 1998, p. 273-288.
- J. Peters en J. Pouw, *De intensieve menshouderij*, Schiedam: Scriptum 2004.
- J. Speakman and L. Ryals, 'A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple simultaneous conflict episodes', *International Journal of Conflict Management*, 2010-2, p. 186-201.
- R.D. Stacey, *Complex responsive processes in organizations*, London: Routledge 2001.
- R.D. Stacey, D. Griffin and P. Shaw, *Complexity and management*, London: Routledge 2000.
- D. Taylor (ed.), *Foucault Key Concepts*, Durham: Acumen 2011.
- K.E. Weick and R.E. Quinn, 'Organisational change and development', *Annual Review of Psychology*, 1999, p. 361-386.
- Y.L. Zhenzhong Ma and K.H. Yu, 'Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships', *International Journal of Conflict Management*, 2008-3, p. 234-248.



Over de auteur

Prof. dr. Thijs Homan is werkzaam aan de Open Universiteit Nederland bij de faculteit managementwetenschappen.



MediationEurope.nl

Nieuw platform voor de NMI- register Mediator!

MediationEurope.nl is er voor de professionele mediator (register). Op deze manier willen wij ons distantiëren van de hoeveelheid aan mediatorsaanbod op het internet. Naast betrouwbaarheid welke wij willen uitstralen, is ook professionaliteit erg belangrijk. Onze mediators hebben hun eigen expertise / kwaliteiten naast het mediatorschap. Dit is voor de klant een grote meerwaarde. Daar spelen wij op in!

Wij werken samen met internetmarketingspecialisten welke gaan zorgen voor uw vindbaarheid ook via Social Media. Het traject en opleiding (blijvend) is een vrij hoog kostenplaatje en dat moet uiteraard terug verdiend worden! De opbrengsten uit een mediationopdracht zal volledig voor u zijn, geen adders onder het gras!

Wilt u meer weten kijkt u op

www.mediationeurope.nl en word abonnee!

Wacht niet langer en vind meer klanten!

Wilt u een gesprek op aan uw kantoor kunt u ons op werkdagen telefonisch bereiken via 020-8943702.