

*“De kunst in het
eren van het
conflict is dat je
ervan uitgaat
dat zowel jij
als de ander
evenveel gelijk
hebben”*



Shirine Moerkerken is oprichter van en werkt als veranderkundige bij *Strange | Strategy and Change*. Ze helpt organisaties ontwikkelen bij de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij schreef de boeken *Hoe ik verander* en *Conflicteren*.

Veranderen door te conflicteren

Shirine Moerkerken

09

Als je het nieuws volgt, dan kan het je niet ontgaan. Op allerlei plekken in de wereld zijn er op dit moment conflicten. Conflicten waar ook bijna niet over te praten valt. Want voor je het weet, plaatst je gesprekspartner je in het ene of in het andere kamp.

Ook als je wat dichterbij huis blijft, in Nederland, zie je de onbespreekbare conflicten zich voor je ogen onvouwen. Bijvoorbeeld ambtenaren die het lastig vinden om te werken voor een kabinet, waarin bewindspersonen acteren, die zich - soms in hun onervarenheid en soms meer bewust - niet houden aan de regels van het spel. En tegelijkertijd zijn er diezelfde bewindspersonen, die zich mede namens hun kiezers verbazen over hoe ambtenaren het in de afgelopen twintig jaar hebben kunnen laten gebeuren dat er ouders en kinderen werden gedupeerd in de toeslagenaffaire. En bewoners in Groningen nog steeds in hun verzakte huizen wachten op oplossingen. Ook dit conflict is onbespreekbaar, want

ambtenaren die het wel verfrissend vinden om te werken met bewindspersonen die zich niet houden aan de regels van het gebruikelijk gespeelde spel, worden spontaan door hun collega's tot 'PVV-stemmer' gebombardeerd. En meestal is dat dan niet bedoeld als compliment. Dat bombarderen van de eigen collega's is natuurlijk niet lelijk bedoeld, maar komt voort uit oprechte zorgen.

Als veranderekundige adviseer en begeleid ik organisaties die zich bezighouden met maatschappelijke vraagstukken. En in welk maatschappelijk domein ik ook kom, van zorg tot infrastructuur, van het sociaal domein tot het veiligheidsdomein, van woningbouw tot onderwijs,

daar zie ik dit soort van onbespreekbare conflictsituaties bestaan. En daarmee ook de moeite om een organisatie te ontwikkelen of te veranderen ten dienste van het maatschappelijk vraagstuk.

De onmacht bij betrokkenen is iedere keer weer groot. Het oordeel over de ander daarmee ook. En heel hard proberen betrokkenen steeds weer het conflict te beslechten, weg te nemen, op te lossen. En daarmee zet het conflict zich alleen maar verder vast, wordt het harder, de loopgraven dieper. Mijn pleidooi is dan ook deze onbespreekbare conflicten niet op te lossen, niet weg te nemen, maar ze functioneel te maken. In de maatschappelijke organisaties, waarin ik adviseer, probeer ik betrokkenen nieuw repertoire aan te reiken. Repertoire om functioneel te *conflicteren*. Het conflict met andere woorden te eren. Mijn ervaring is dat er dan weer ruimte ontstaat om samen verder te komen en de vraagstukken die we met elkaar als samenleving hebben verder te brengen. En de organisaties die daarin een rol vervullen te ontwikkelen en te veranderen.

Je staat niet in de file, je bent de file

Opgeleid in het gedachtegoed van het sociaal constructionisme, bedenk ik me in lastige situaties steeds weer: 'Ik sta niet in de file, ik ben de file'.

In de filosofie van het sociaal constructionisme ga je er niet van uit dat er een werkelijkheid *out there* bestaat. Je gaat er daarentegen van uit dat mensen in interactie met elkaar betekenis geven en op die manier werkelijkheden construeren. Iedere dag bouwen we met elkaar weer nieuwe sociale constructen. Oftewel, ie-

dere dag geven we met elkaar weer betekenis aan situaties waarin wij handelen. Ik zeg bijvoorbeeld tegen iemand: 'Ik hou van je.' Diegene beantwoordt mijn stellingname met: 'Uh, koffie?' en ik zeg: 'Geintje. Ja, lekker.' Samen creëren we een definitie van de situatie, waarin we een ongemakkelijke situatie afwenden. We hadden ook een andere werkelijkheid kunnen creëren: 'Ik hou van je.' 'Ik ook van jou.' 'Zullen we trouwen?' Ineens construeren we een liefdesverhaal.

Weick (1979) noemt deze drie stappen, waarin iemand een (taal)handeling verricht, iemand anders daar op reageert, en daar vervolgens weer op wordt gereageerd, een *double interact*. Hij beschouwt deze double interacts als de basisbouwstenen van betekenisgeving. In de drie stappen die worden gezet, zet jij zelf ook een of twee stappen. En daarmee producer je samen met de ander de definitie van de situatie. De situatie overkomt je dus niet. Je bouwt zelf mee aan de werkelijkheid die ontstaat. Je staat, kortom, niet in de file. Je bent de file. Je hebt in die double interacts altijd de mogelijkheid om eerder gebouwde sociale constructen te 'deconstrueren' en daarvoor in de plaats nieuwe sociale constructen te maken. Zo vertelde een ambtenaar, werkzaam bij een ministerie, me dat de minister een map naar zijn hoofd had gegooid. Ik was benieuwd naar de double interact oftewel naar wat hij vervolgens had gedaan of gezegd. De ambtenaar verzuchtte: 'Ik dacht bij mezelf: we gaan hier toch niet met mappen gooien!? Ik zei niets en liep achteruit de kamer weer uit.' 'En toen?', vroeg ik. 'Toen heb ik die minister voortaan vermeden.' In drie

“Mijn pleidooi is om onbespreekbare conflicten niet op te lossen, niet weg te nemen, maar ze functioneel te maken

stappen ontstaat hier een disfunctioneel conflictueuze situatie. De ambtenaar had als antwoord op de gegooide map vele andere dingen kunnen doen. Hij had bijvoorbeeld de map kunnen oppakken en dan ook keihard op de grond kunnen smijten om vervolgens te zeggen: ‘Dat voelt lekker! Heb je nog een map voor me?’ De minister had dan in de lach kunnen schieten en kunnen zeggen: ‘Sorry, ik had mijn frustratie niet op jou mogen botvieren.’ Om vervolgens aan de ambtenaar te kunnen uitleggen wat hem zo frustreerde.

Een eerder gemaakt sociaal construct ter discussie stellen door in de tweede stap anders te handelen dan verwacht, is alleen niet zo eenvoudig. Als je vastgezet hebt in je hoofd als ‘waar’ dat een minister niet met mappen mag gooien, en dat je een minister niet tegenspreekt, zal je het voornoemde niet eens kunnen bedenken. Laat staan dat je het zou durven doen.

Verschillen naast elkaar laten bestaan

De kunst in het eren van het conflict (in tegenstelling tot het oplossen of wegwerken van het conflict) is dat je ervan uitgaat dat jij onderdeel bent van de file en

dus zelf een aandeel hebt in het ontstane conflict. Je gaat er ook van uit dat zowel jij als die ander evenveel gelijk hebben. De een heeft dus niet meer gelijk dan de ander. Op die manier laat je de verschillen naast elkaar bestaan. Naast elkaar laten bestaan, niet in de zin van elkaar gedogen, maar werkelijk ‘naast elkaar laten bestaan’ in de zin van ‘in interactie met elkaar’. Relevante vragen ter reflectie, die hierbij horen, zijn:

1. Als we even voorbij onze verschillende standpunten en oplossingen kijken, wat zijn dan de onderliggende verlangens onder die verschillende standpunten en oplossingen?
2. En als we even voorbij onze verschillende standpunten en oplossingen kijken, wat zijn dan de onderliggende aannames onder die verschillende standpunten en oplossingen?
3. Hoe heb ik en hoe hebben we wat ons nu overkomt zelf mee geproduceerd?
4. In welke (sociale) contexten bevindt ieder van ons zich dat onze gedragingen logisch en productief lijken (maar in effect op dit moment niet zijn)?
5. En wat speelt zich tegelijkertijd met wat we nu meemaken nog meer af, waar ik nu nog geen zicht op heb? Welke contexten bevinden zich buiten mijn beeld?

Met het woord context bedoel ik eigenlijk alles om mij heen wat mijn handelen beïnvloedt. Dat kan de fysieke omgeving zijn, waarin ik me bevind. Of dat kan het deel van Nederland zijn, waar ik me bevind, met die specifieke culturele kenmerken. Of dat kan de soort organisatie zijn, waar ik aan het werk ben. Of de opgave, waar die organisatie zich mee

bezighoudt. Of de wetgeving, waarbinnen die organisatie moet werken. Je kunt je voorstellen dat mensen in het gevangeniswezen in Limburg anderen gewoonten en gedrag vertonen, dan mensen in een ziekenhuis in Noord-Holland, of dan mensen op een kinderboerderij in Utrecht.

Als betrokkenen deze vijf reflectievragen met elkaar gaan beantwoorden, ontdek je niet alleen dat jij gelijk hebt en dat het logisch is dat jij doet wat jij doet, maar ontdek je ook dat die ander gelijk heeft en dat het logisch is dat hij of zij doet wat hij of zij doet. Er komt dan ook ruimte om een alternatieve weg te ontdekken. Een weg die, als je deze bewandelt, recht doet aan beide werkelijkheidsdefinities en onderliggende verlangens. Het is een manier om om te gaan met het conflict, waardoor alle betrokkenen recht wordt gedaan (en waardoor het conflict overigens niet opgelost wordt). Er zijn drie soorten 'derden' die kunnen worden ontdekt in dit *conflicteren* en die een alternatieve weg mogelijk maken (Van Dongen (1996) en Moerkerken (2021)), namelijk:

1. We kunnen erachter komen dat er *personen* zijn die we nog niet onderdeel hebben gemaakt van dit conflict, maar die wel belang hebben bij het conflict en wel andere ideeën hebben over wat op het spel staat in het conflict;
2. We kunnen erachter komen dat er *inhoud* is waar we nog niet van op de hoogte waren en die wel nieuwe perspectieven geeft op hetgeen er op het spel staat in het conflict;
3. We kunnen erachter komen dat als we het conflict in een nieuwe *context* zouden plaatsen en uitzoeken er hele

andere mogelijke oplossingen kunnen ontstaan, die we in ons eentje eerder nog niet konden bedenken.

Toen ik ingehuurd werd door een omgevingsdienst en een fabrikant om hun conflictueuze relatie te verbeteren, kwamen we er bijvoorbeeld al onderzoekend met de eerdergenoemde vijf reflectievragen achter, dat de fabrikant over betere milieudeskundigen beschikte dan de omgevingsdienst. De fabrikant kon echt goede vakmensen namelijk betere arbeidsvoorwaarden bieden. Waar het oorspronkelijke beeld was dat de fabrikant maar niets wilde doen aan de milieubelasting en de omgevingsdienst maar iedere keer achter die fabrikant moest aanjagen, ontdekten we dat het eigenlijk de milieudeskundigen werkzaam bij de fabrikant waren, die het meeste bereikten in het milieuvriendelijker maken van de fabrikant. En daarbij regelmatig onbedoeld werden tegengewerkt door de minder deskundige omgevingsdienst. Ook ontdekten we dat de milieudeskundigen bij de fabrikant net zo gefrustreerd waren als de omgevingsdienstmedewerkers. Ook zij vonden het lastig om de fabrieksdirecteuren binnen hun eigen organisatie zover te krijgen dat zij meer en grotere stappen zouden zetten om milieuvriendelijker te worden.

Het lastige van verschillende waarheden naast elkaar laten bestaan, die wel met elkaar in verband staan, wordt ook duidelijk in dit voorbeeld: het vergt dat je kunt verduren dat je even niet de ene waarheid boven de andere waarheid verkiest, maar dat je de spanning laat bestaan van de tegenstelling of de para-

“Het oordeel over de ander is groot, en hoe harder betrokkenen proberen het conflict te beslechten, hoe dieper de loopgraven worden

dox die zich in het moment openbaart. Het vergt dus ook dat je de spanning kunt verduren dat je niet meteen een oplossing hebt, een uitweg die beide waarheden in hun essentie omvat. Wat je hoogstens kunt doen is onderzoeken wat er gebeurt als je uit de bekende manieren van betekenis geven stapt.

Wat als ik wel functioneel conflict probeer te maken, maar de ander niet?

Veel van mijn opdrachtgevers stellen mij als ik vertel over *conflicteren* met een ongelovig gezicht dezelfde vragen:

1. Maar wat als ik wel bereid ben om werkelijkheden naast elkaar te laten bestaan, maar mijn gesprekspartners niet?
2. Maar ik heb soms gewoon gelijk en de ander ongelijk! Hoe kan ik die andere werkelijkheid dan ook overeind houden?
3. Maar als mijn leidinggevende zegt dat hij gelijk heeft, dan kan ik toch geen kant meer op? Dan blijft mijn werkelijkheid toch nooit overeind?

Het antwoord op de eerste vraag is eigenlijk vrij eenvoudig: je staat niet in de file, je bent de file. Jij zet in de interactie met andere woorden een of twee van de

drie stappen. Jij kunt dus mede de definitie van de situatie maken. Daarmee hoeft de ander niet de bereidheid te hebben om werkelijkheden naast elkaar te laten bestaan. Als jij die bereidheid maar hebt. En als je je eigen werkelijkheid in die situatie maar net zo serieus blijft nemen als de werkelijkheid van de ander. Zo werd ik ingehuurd bij een ministerie om te helpen medewerkers meer in contact met de samenleving hun werk te doen. Wat ik ontdekte bij de directeuren-generaals waar ik mee werkte, is dat zij helemaal niet afgerekend werden op het goede doen voor burgers. Zij werden afgerekend op de mate waarin zij in staat waren hun bewindspersoon niet in de problemen te brengen. Dus hoewel ieder van hen ooit was gaan werken bij de Rijksoverheid om Nederland een beetje mooier te maken, was dat niet per se meer hetgeen zij de hele dag konden doen. Een lastig debat met de Kamer voorkomen werd meer gewaardeerd dan het komen tot een wet die daadwerkelijk helpend is bij het komen tot een speelveld, waarin het maatschappelijk vraagstuk kon worden opgelost. Dat laatste was ook veel moeilijker en veel meer werk dan dat eerste. Toch wilde ik met die directeuren-generaals en hun medewerkers een situatie creëren, waarin zij daadwerkelijk in staat zouden worden gesteld ook meerwaarde te leveren voor de samenleving. Drie van de vier directeuren-generaal bleken zich onmachtig te voelen en het daadwerkelijk anders te willen. Een van de vier directeuren-generaal had zich al bij de situatie neergelegd en had het zichzelf tot taak gemaakt om zijn minister uit de wind te houden en zijn minister zo veel mogelijk

politiek te laten scoren. Ik ben met de eerste drie directeuren-generaals aan het werk gegaan. Aan de ene kant vol begrip voor de onmogelijke opdracht waarvoor zij aan de lat staan, aan de andere kant vol energie inzettend op het creëren van situaties, waarin je daadwerkelijk waarde creëert met elkaar voor de samenleving. De eerste stap was deze drie mensen elkaar te laten vertellen over hun onmacht. Zij hadden geen idee dat zij alle drie met die onmacht rondliepen. Ze dachten alle drie dat ze de enige waren!

De tweede vraag, waarin de vragensteller veronderstelt dat hij soms gewoon gelijk heeft en de ander ongelijk, is lastiger te beantwoorden. Het is natuurlijk zo dat sommige mensen over meer informatie en over meer kwaliteiten beschikken dan anderen en in een situatie dus een meer geïnformeerd standpunt in kunnen nemen dan anderen. En in die zin rationeel meer 'gelijk' hebben. Tegelijkertijd is het ook zo dat die mensen die niet beschikken over die kwaliteiten en informatie vanuit hun context ook heel erg gelijk kunnen hebben. Zo werkte ik ooit met een groep bruggenbeheerders. Het onderhoud aan de bruggen liep achter en ze kregen de achterstanden maar niet weggewerkt. In 'reconstructies op locatie' zocht ik met betrokkenen uit hoe het allemaal zo fout had kunnen lopen zonder daarbij schuldigen aan te wijzen. Met alle betrokkenen stonden we te kijken naar bruggen die op het punt van inzaken stonden of waar het laatste laagje verf op het punt stond er af te bladderen. De leidinggevenden van de afdeling onderhoud waren boos dat hun medewerkers maar niet het werk verrichtten

wat zij moesten verrichten. Het was toch duidelijk wat er moest gebeuren! Als ze zich aan de planning zouden houden en aan de opdrachten die ze kregen, zou er toch geen probleem zijn! Theoretisch en rationeel hadden zij gelijk. De planningen klopten, de hoeveelheid medewerkers en hun inroostering ook. Het waren ook vakmensen die hun vak verstonden. Hun salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden waren goed. Ik vroeg aan de medewerkers hoe hun leidinggevenden misschien wel gelijk hadden, maar niet gelijk kregen in het echte leven. Een schilder zei: 'Mevrouw, ik heb misschien niet gestudeerd, dus ik begrijp niet alles wat hier over tafel gaat. Maar als je het mij vraagt, werkt het toch zo, dat als je het gevoel hebt dat je baas niet voor je staat, dat jij, als je de kans krijgt, toch ook je baas af en toe probeert pootje te lichten?' We zijn het gewend om rationele logica meer 'waar' te vinden dan een emotionele 'logica', maar de kunst is deze twee soorten van betekenisgeving als even 'waar' te beschouwen. En dus ook nieuwsgierig te zijn naar wat misschien niet rationeel logisch lijkt.

Tenslotte gaat de derde vraag over een situatie, waarin er een verschil in machtspositie bestaat. Het klopt dat een leidinggevende in staat is op basis van zijn of haar positie het conflict te winnen. De leidinggevende kan zijn of haar waarheid tot de enige waarheid verheffen en een besluit nemen, waar de medewerker niet op zit te wachten. Toch kun je als medewerker in zo'n situatie van disfunctioneel conflict (er is geen doorgaande interactie over het verschil) een functioneel conflict maken. De kunst is het besluit van je

leidinggevende net zo serieus te nemen en net zo 'waar' te beschouwen als het door jouw gewenste, maar niet genomen besluit. Meestal ben je daartoe niet meer in staat, omdat je jouw werkelijkheidsdefinitie bent kwijtgeraakt. Je hebt verloren. Door je leidinggevende te bevragen op welk onderliggend verlangen en welke aannames er zitten onder dat besluit, houdt je zijn of haar werkelijkheid overeind en belangrijk. Als je na een tijdje doorvragen echt begrijpt en voelt waarom dit besluit voor jouw leidinggevende in zijn of haar context logisch en het enige mogelijke besluit is, dan pas ben jij zelf in staat om functioneel te conflicteren.

Zo schreef ik ooit een voorstel voor een ontwikkeltraject voor een directeur van een belangenorganisatie. Ik had daarin geschreven: 'De heer x heeft mij gevraagd...' Ik kreeg hem schreeuwend aan de telefoon: 'Mijn naam moet uit je voorstel halen! Anders krijg je de opdracht niet!' Ik vertelde hem per ommegaande dat ik 's morgens niet mijn bed uitkom om hem in de problemen te brengen. Dus als zijn naam in mijn voorstel hem

in de problemen zou brengen, ik uiteraard zijn naam direct uit het voorstel zou halen. Ik verkende vervolgens bij hem wat ik dan wel zou kunnen opschrijven. Hij antwoordde: 'De belangenorganisatie heeft mij gevraagd...' Ik vertelde hem dat dat helaas ook niet mogelijk was. Hij vroeg mij waarom. Ik zei: 'Je hebt me in ons laatste gesprek uitgebreid verteld dat jouw collega-directeuren niet van verandering houden en dat jij hen maar niet in beweging krijgt. Als ik opschrijf dat jullie gehele belangenorganisatie mij vraagt om te helpen jullie te veranderen, dan lieg ik. Alleen jij binnen jouw directie wil dat. Vandaar dat ik alleen jouw naam heb opgeschreven.' Hij begreep goed dat ik niet bereid was te liegen in mijn voorstel. 'Zal ik bij je langskomen, zodat we samen even kunnen puzzelen op een tekst die jou niet in de problemen brengt en mij niet dwingt te liegen? En wil je me dan meteen ook uitleggen waarom je zo in de problemen komt als jouw naam in een stuk staat? Want dat begrijp ik nu nog niet.' Hij stemde daarmee in en daarmee waren de condities voor functioneel conflicteren aanwezig.

“Als we voorbij onze verschillende standpunten en oplossingen kijken, wat zijn dan de onderliggende verlangens en aannames?”

Conditie om functioneel te kunnen conflicteren

Eoyang (2013) beschrijft dat vitale systemen drie kenmerken hebben, die elkaar versterken als ze goed zijn en elkaar verzwakken als ze slecht zijn:

1. Container
2. Differences
3. Quality of exchange

Container betekent dat er voor betrokkenen een helder speelveld is met heldere doelen en heldere spelregels. Ik weet als

speler met andere woorden wanneer ik succesvol ben en volgens welke regels van het spel ik dat succes moet behalen. Differences betekent dat het systeem verschillen kan dragen. In plaats van dat de verschillen worden weggewerkt en iedereen hetzelfde moet zijn en doen, zijn betrokkenen in staat om die verschillen naast elkaar te laten bestaan en te benutten.

Quality of exchange betekent dat mensen tijd, ruimte en vaardigheden hebben om de kwaliteit van de uitwisseling hoog te laten zijn.

Zoals gezegd, versterken deze drie kenmerken elkaar of verzwakken deze kenmerken elkaar. Dus als de kwaliteit van uitwisseling hoog is, dan kan de organisatie meer verschil dragen en is het eenvoudiger om het speelveld helder neer te zetten. Maar ook geldt dat als binnen een organisatie het speelveld voor betrokkenen niet helder is, een organisatie minder verschil kan dragen en er dus weinig verschillende mensen aangenomen worden, en dat dan de kwaliteit van de uitwisseling ook minder hoog wordt (omdat er minder verschillende invalshoeken aan bod komen).

Wat ik hieruit afleid is dat als je verschillen naast elkaar wilt laten bestaan en dus functioneel wilt conflicteren, je als noodzakelijke condities container en quality of exchange moet maken. Maak je als bestuurder tijd om complexe vraagstukken en vastzittende conflicten goed uit te zoeken (quality of exchange)? En maak je voor je medewerkers een helder speelveld (container)? Weten ze wanneer ze hun werk goed doen en binnen welke spelregels ze dat kunnen doen? Of is er

*“Je staat niet in de file,
je bént de file*

een handboek met procedures waar niemand zich aan houdt en alleen de oude rotten weten hoe het informele spel gespeeld moet worden?

Verschillen in het ambacht van veranderen

Vakkundig veranderen is in mijn optiek dat je als veranderkundige steeds opnieuw uit de pas loopt op de betekenisproductie (de manier van werken, de manier van handelen, de manier van tot oplossingen komen, de manier van organiseren, en al die andere manieren die gebruikelijk zijn) van de organisatie die je verandert of ontwikkelt. Dat betekent dat je als veranderaar altijd met functioneel conflict hebt te maken. En de condities moet creëren om dat te kunnen doen. De mensen die werkzaam zijn in een organisatie zijn gehecht geraakt aan die manieren die gebruikelijk zijn en vinden het allesbehalve leuk als jij daaraan morrelt, hun vastgezette werkelijkheden deconstrueert. In mijn boek *Conflicteren* beschrijf ik tot in detail hoe ik dat iedere dag weer doe.

Maar ook in mijn vak, in het ambacht van de veranderkunde, bestaan conflicten die niet bespreekbaar zijn. Er zijn vele verschillende stromingen, waarin de ene veranderaar opbiedt tegen de andere veranderaar hoe je een organisatie echt effectief veranderd krijgt. Het ene veran-

derrecept buitelt over het andere veranderrecept verpakt in bestsellers verkocht bij managementboek.nl. Zo erger ik me dood aan al die boeken, waarin wordt gedaan alsof je in zeven stappen tot verandering komt. Alsof verandering zo eenvoudig en maakbaar is. En zo vinden diezelfde auteurs mijn boeken te weinig praktisch: 'Heb je niet een lijstje van tien manieren van contextverandering?'

Als redactie van deze speciale editie over conflict en veranderen, hebben we getracht ook die conflicten zichtbaar en bespreekbaar te maken. Door een variëteit aan auteurs uit te nodigen, die het niet per se met elkaar eens zijn. Je zal in dit magazine dan ook tegenstrijdige aanvliegroutes in conflict en veranderen aantreffen. We nodigen je als lezer uit de spanning die dat met zich meebrengt te verduren en de artikelen met elkaar te laten conflicteren.

Literatuur

- Van Dongen, H.J., De Laat, W.A.M., Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Eoyang, G. (2013). *Adaptive action*. Redwood City: Stanford University Press.
- Moerkerken, S. (2015). *Hoe ik verander*. Deventer: Vakmedianet.
- Moerkerken, S. (2021). *Conflicteren*. Meppel: Boom.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.