

Conflict- management

Onderhandelen & Mediation



Noordhoff

Ellen Giebels & Martin Euwema

4^e editie

Conflictmanagement

Onderhandelen & Mediation

Ellen Giebels

Martin Euwema

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: Benjavisa, istockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.

0 / 25



©2025 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Alle rechten voorbehouden. Tekst- en datamining niet toegestaan.

All rights reserved. Text- and datamining not permitted.

ISBN(ebook) 978-90-01-77638-1

ISBN 978-90-01-04536-4

NUR 133

Inhoud

1	Strijd sinds de oudheid: over de geschiedenis en studie van conflicten	7
1.1	Conflict intrigeert	9
1.2	Religie en filosofie	9
1.3	Moderne wetenschap: klassiekers	12
1.4	Zes perspectieven op conflict	15
2	Kijken naar conflict: het 7-i-model	27
2.1	Wat is een conflict?	29
2.2	Zeven kernelementen van conflict	29
2.3	Analyse van conflicten: het 7-i-model	32
2.4	Issues: waar gaat het conflict om?	34
2.5	Individueen: het belang van persoonlijke kwaliteiten	40
2.6	Interdependenties: wat is de relatie van de conflictpartijen?	44
2.7	Interacties: het gedrag van de partijen	48
2.8	Implicaties: gevolgen en uitkomsten van het conflict	52
2.9	Institutes: de context van het conflict	53
2.10	Interventies: conflictregulering intern en extern	60
3	Conflicthantering	69
3.1	Stijlen, strategieën en concreet gedrag in conflicthantering	71
3.2	Conflicthanteringsmodellen	72
3.3	Conflictstijlen als persoonlijkheidstypen: wat is jouw stijl?	76
3.4	Conflictstrategieën: wanneer kies je voor welke benadering?	80
3.5	Conflictgedrag: concreet optreden	84
3.6	Feedbackregels	87
3.7	Conglomeraat gedrag	87
3.8	Effectiviteit van conflictgedrag	90
3.9	Culturele verschillen in conflicthantering	92
3.10	Hoe is conflictgedrag te leren?	94
4	Onderhandelen	101
4.1	Kenmerken van onderhandelen	103
4.2	Wat onderhandelen lastig maakt	105
4.3	Integratief onderhandelen	107
4.4	Distributief onderhandelen	111
4.5	De onderhandelingsdans	117
4.6	Een proces van wederzijdse beïnvloeding	119

5	Onderhandelen in verschillende omstandigheden	133
5.1	Dealen met meer partijen	135
5.2	Oude en nieuwe vormen van communicatie	141
5.3	De culturele context	144
5.4	Individuele verschillen en onderhandelen	149
6	Gevolgen van conflict: escalatie, kosten en baten	157
6.1	Kenmerken van escalatie	159
6.2	Mechanismen bij escalatie	161
6.3	Psychologische veranderingen tijdens escalatie	163
6.4	Veranderingen op groepsniveau tijdens escalatie	172
6.5	De grens van escalatie	173
6.6	Wanneer is escalatie gewenst? Hoe doe je dat?	175
6.7	Kosten en baten van conflicten	177
7	Omgaan met agressie en weerstand in geëscaleerde conflictsituaties	185
7.1	Het belang van de-escalatie bij agressie	187
7.2	Een kader voor agressie	189
7.3	Maatschappelijke ontwikkelingen	192
7.4	Individuele factoren	196
7.5	Interventies bij agressie	199
7.6	Omgaan met 'lastige' conflictpartijen	207
7.7	Ingrijpen op interactiepatronen	209
7.8	Omgevingsinterventies	211
8	Derde-partij-interventies: wie, wat en waar?	217
8.1	Derde-partij-interventies	219
8.2	Voor- en nadelen van derde-partij-interventies	220
8.3	Uitgangsposities van derde partijen	223
8.4	De rol van autoriteit	226
8.5	De rol van arbiter	227
8.6	De rol van bemiddelaar	228
8.7	De rol van procesbegeleider	229
8.8	Conflicten binnen groepen: de rol van teamontwikkelaar	231
8.9	De culturele context	232
9	Mediation	237
9.1	Wat is mediation?	239
9.2	Mediation: geschikt of ongeschikt?	240
9.3	Vormen van mediation	243
9.4	Kennis, vaardigheden en taken van de mediator	245
9.5	Een stappenplan voor mediation	247
9.6	Omgevingsinterventies	253

9.7	Persoonsgerichte interventies	254
9.8	Relatiegerichte interventies	254
9.9	Taakgerichte interventies	255
9.10	Online en hybride mediation en AI	256

Bijlage 1: Test je conflictstijl	261
----------------------------------	-----

Literatuurlijst	263
-----------------	-----

Illustratieverantwoording	278
---------------------------	-----

Register	279
----------	-----

Over de auteurs	282
-----------------	-----



Aanvullend materiaal en voorbeelden ter verdieping zijn per hoofdstuk te vinden op **www.studiemeister.noordhoff.nl**.



Strijd sinds de oudheid: over de geschiedenis en studie van conflicten

Hoe komt het toch dat conflicten net als liefde al zo lang een belangrijke rol spelen in onze samenleving? Conflicten behoren tot de grondvragen van het menselijk bestaan en in religieuze en filosofische tradities zijn hierover de oudste antwoorden te vinden. We staan daarom stil bij een aantal belangrijke historische perspectieven op conflict. Ook passeren drie klassieke wetenschappers de revue die de studie van conflict sterk beïnvloed hebben: Darwin, Marx en Freud. Die kijken allemaal met hun eigen bril naar conflicten. Weet jij door welke bril jij naar conflicten kijkt? Dat wordt duidelijk in het vervolg waar we zes hedendaagse perspectieven op conflict bespreken. Elk van deze perspectieven heeft een wetenschappelijke traditie in het denken en onderzoeken van conflict.

1

- 1.1 Conflict intrigeert 9
- 1.2 Religie en filosofie 9
- 1.3 Moderne wetenschap:
klassiekers 12
- 1.4 Zes perspectieven op
conflict 15

OPENINGSCASUS | Caesar en Cleopatra

Twee van de kleurrijkste en invloedrijkste mensen uit de geschiedenis, Julius Caesar en Cleopatra, ontmoeten elkaar in oktober 48 v. Chr. wanneer Caesar uit Rome in Alexandrië (Egypte) arriveert met een klein leger. Cleopatra is dan ongeveer twintig jaar oud en verweekeld in een strijd om de macht over Egypte, met haar broer, tevens echtgenoot, Ptolemaeus. Zij ziet in Julius een nieuwe en krachtige bondgenoot en laat zich daarom in een tapijt gewikkeld het kamp van Caesar binnensmokkelen. Ondanks dat Cleopatra geen Latijn spreekt (maar wel 9 talen!), zet ze al haar charmes in om Caesar voor zich te winnen. Dat lukt.

Er volgt een zes maanden durende strijd tegen het leger van Cleopatra's echtgenoot Ptolemaeus. Caesar wint uiteindelijk en denkt met Cleopatra als heerseres op de

troon een loyale dienaar voor Rome te hebben. Het jaar erna maken Caesar en Cleopatra een cruise over de Nijl en ze krijgen een zoon: Caesarion.

In juni 47 v. Chr. trekt Caesar weer verder met zijn legers en keert in het jaar 46 terug naar Rome waar hij als held wordt binnengehaald. Hij laat Cleopatra en Caesarion naar Rome overkomen en wil met haar trouwen. Dit roept echter grote weerstand op. Rome kent wetten tegen bigamie (Caesar heeft al een Romeinse echtgenote) en staat geen huwelijk met buitenlandse vrouwen toe. Dit lijkt mede reden voor de moord in 44 v. Chr. op Caesar, waarna Cleopatra terugkeert naar Alexandrië. Snel daarna trouwt zij met Antonius, de opvolger van Caesar, met wie zij drie kinderen krijgt.

1.1 Conflict intrigeert

Waarom een boek over conflict beginnen met een liefdesgeschiedenis? Omdat, zoals uit dit verhaal te lezen valt, liefde en conflict maar al te vaak met elkaar verbonden zijn. Conflicten tussen mensen hebben alles te maken met relaties en raken aan onze diepste en krachtigste emoties. Caesar en Cleopatra hadden elkaar waarschijnlijk nooit gevonden als Caesar niet ten strijde was getrokken tegen Egypte en als Cleopatra geen conflict had gehad met haar broer. Bovendien blijkt ook hun relatie conflicten op te roepen: Caesar en Cleopatra stuiten aan alle kanten op weerstand. Anatol Rapoport, een bekende wetenschapper op conflictgebied, heeft eens gesteld dat er in de wereldliteratuur alleen over God en over de liefde meer geschreven is dan over conflicten. Je kunt daaraan toevoegen dat de combinatie van de drie vrijwel ieder mens fascineert. Zo is door de eeuwen heen het verhaal van Caesar en Cleopatra voor velen een bron van inspiratie geweest, inclusief Shakespeare. Iedereen heeft daarbij een eigen interpretatie van het verhaal. Van een heftige liefde bij de één, tot een berekenende verhouding bij de ander. Nog altijd wordt gespeculeerd over de moord op Caesar. Zat Antonius hierachter? Wellicht uit jaloezie op de macht van Caesar en op diens Cleopatra? Of ging het om een strijd tussen politieke en culturele groepen?

1.2 Religie en filosofie

De vraag wat de oorsprong van de mens en de menselijke aard is, in het bijzonder de vragen van liefde, (on)geluk en geweld, zijn van oudsher beantwoord vanuit verschillende en nog steeds invloedrijke religies en filosofieën. Daarbij is conflict een belangrijk onderwerp van reflectie. In de Griekse oudheid zag men bijvoorbeeld de rivaliteit, de strijd en de moordpartijen van de Griekse goden als afspiegeling van het menselijk bestaan. De joodse, christelijke en islamitische geschiedenis kennen alle de verdrijving van de mens uit het harmonieuze paradijs, waarna conflicten, agressie en geweld hun intrede deden. Het algemene mensbeeld werd daarbij vooral bepaald door de strijd tussen hogere goede machten en lagere slechte machten. Conflict is enerzijds onderdeel van het schepings- of evolutieproces en dus een gegeven. Anderzijds is conflict ook een probleem, omdat alle religies een sterk verlangen weerspiegelen naar harmonie tussen mensen, maar ook harmonie met de natuur, de kosmos en het bovennatuurlijke of goddelijke, en de innerlijke harmonie. Conflicten op al deze gebieden zijn daarmee opgaven, die mensen bepalen bij beperkingen en onvermogen in deze realiteit. Tevens vormen conflicten in de meeste religies en filosofische stromingen een opgave voor de mens tot groei, vernieuwing en zoeken van harmonie (Huxley, 1975). Dit gaat samen met een diepgewortelde notie van de noodzaak van conflict; de strijd tegen 'het

kwaad'. De definiëring van dit 'kwaad' is tot de dag van vandaag een sterke motivatie tot het zoeken van conflict, zowel in religies als ideologieën als ook een rechtvaardiging voor het gebruik van geweld zoals in het jihadisme of martelaarschap (Afsaruddin, 2013; Cavanaugh, 2009; Gopin, 2000).

Al sinds de oudheid zijn mensen geïntrigeerd door conflicten

Praktische ethiek

Naast antwoorden over de aard en oorsprong van de mens en de menselijke aard, reiken religie en filosofie ook normen aan voor het menselijk handelen: de praktische ethiek. Daarbij komt zowel de innerlijke houding van mensen aan de orde (denk aan de woorden van Boeddha, Jezus, de dalai lama of Mohammed), alsook concrete, praktische handelwijzen. In de joods-christelijke traditie zijn vooral de Bijbelse tien geboden bekend. Op dezelfde manier geeft de Koran specifieke instructies om met conflicten om te gaan (Azim, 2017).

Het hindoeïsme, en met name het jainisme waarin niets wat leeft gedood mag worden, inspireerde Gandhi tot diens leer van geweldloos verzet. Ook Boeddha stelt als eerste regel 'doodt geen levend wezen' en als tweede 'neemt niet wat u niet gegeven wordt'. We zien dat hier niet alleen de verhouding tussen mensen onderling aan de orde is, maar ook de verhouding tussen mens en natuur. Opvallend is dat de mens hierbij gelijkgesteld wordt aan andere levende wezens. En de principes die in vele culturen gelden voor de conflicten tussen mensen, worden hier in zekere zin ook van toepassing op de relatie van de mens met dieren.

Dat principes voor conflicten tussen mensen in veel culturen ook van toepassing zijn op de relatie van mensen met dieren was zelfs in de middeleeuwen zichtbaar: destijds was het in Europa gebruikelijk om ook dieren voor hun wangedrag voor de rechter te brengen, en zij werden vertegenwoordigd door advocaten. Maar dat dit nog steeds actueel is zien we ook in de volgende casus.

Dierenrechten

In de 21e eeuw zien we opnieuw een groeiende aandacht voor de positie en rechten van dieren en andere levende wezens, waarbij natuurbeschermings- en dierenrechtenbewegingen over de hele wereld actiever worden. Internationale organisaties en netwerken als PETA (mensen voor

de ethische behandeling van dieren), ALF (animal liberation front) en Greenpeace streven naar verandering, vaak door confrontaties op verschillende niveaus en met behulp van verschillende strategieën. Dit leidt vaak tot conflicten met bijvoorbeeld boeren, industrieën, jachtverenigingen en

onderzoekers die proefdieren gebruiken. In Groot-Brittannië roept de zogenoemde Boxing Day Hunt elk jaar op 26 december massale protesten op. In Spanje is er lang gedebatteerd over de bloedige traditie van het stierenvechten, de 'Corrida del Torro'. Hoewel dergelijk stierenvechten op veel plaatsen verboden is, oordeelde het Spaanse Hoogerechtshof in 2023 dat het stierenvechten deel uitmaakt van het Spaanse culturele erfgoed. Daarentegen heeft de gemeente van het kleine dorpje Trigueros del Valle in de provincie Valladolid in de deelstaat Castilla y León (Spanje)

in 2015 besloten dat de dieren die daar leven dezelfde rechten hebben als de iets meer dan 300 inwoners.

In Nederland wordt sinds 2006 de Partij voor de Dieren gerepresenteerd in de Eerste en Tweede kamer. Tot hun successen behoren onder meer nieuwe wetten over het verbod op producten in winkels die bont, levend geplukte dieren, angorawol of kangoeroeleer bevatten, strengere straffen voor dierenmishandeling en verwaarlozing en een versnelde transitie naar proefdier-vrij onderzoek.



Daarnaast heeft men zich van oudsher ook beziggehouden met allerlei praktische regels voor conflictregulering. Het gaat dan bijvoorbeeld om hoe men zich moet gedragen om conflictsituaties te voorkomen, maar ook wie moet optreden in geval van conflicten en hoe dat gedaan moet worden. Bijvoorbeeld: wat geldt als compensatie voor toegebrachte schade? Zo zijn er in het Bijbelse oude testament, door oude Chinese wijsgeren en in de Koran wetten opgesteld over oorlogsvoering en regels waaraan men zich moet houden, maar ook voorschriften over wat te doen bij huiselijke twisten of burenruzies. Deze voorschriften vormen veelal een basis voor wetgeving ten aanzien van conflicten en conflictregulering. Denk bijvoorbeeld aan de joodse Torah en de islamitische shariawetgeving. Kortom, de mensheid heeft al haar hele geschiedenis nagedacht over hoe om te gaan met conflicten.

Vraag: Dieren(ge)recht? Hoe denk jij erover?

Er zijn vanouds veel conflicten over 'de rechten van dieren'. Vind jij dat mensen en andere levende wezens op dezelfde wijze behandeld moeten worden? Is er een wezenlijk verschil tussen het doden van een mens en van een dier? Waar baseer jij je standpunt op?

1.3 Moderne wetenschap: klassiekers

Bij de studie van conflicten kunnen we niet heen om drie wetenschappelijke reuzen uit de moderne tijd: Darwin, Marx en Freud. Deze drie negentiende-eeuwse denkers, waaraan we apart aandacht besteden, spelen ook in deze eenentwintigste eeuw nog een grote rol in het (interdisciplinaire) conflictonderzoek.

1.3.1 Charles Darwin (1809-1882)

Darwin vestigt met zijn evolutionaire denken de aandacht op de biologische basis van het menselijke gedrag. Conflicten tussen mens en natuur en tussen individuen en groepen mensen zijn in hoge mate ingegeven door overlevingsdrang. In de natuurlijke strijd bepalen twee basisreacties het handelen: vechten of vluchten (*fight or flight*). De sterkere verdrijft de zwakkere. Een ander belangrijk begrip dat Darwin introduceert is de *survival of the fittest*. Omdat het uitgangspunt is dat de hele natuur gericht is op overleven, spelen macht en kracht een centrale rol en wordt agressie als functioneel beschouwd. Dit levert vaak een somber beeld op van de mogelijkheden van mensen in conflict: uiteindelijk staat het eigen voortbestaan en de strijd die dat met zich meebrengt voorop.

Darwin's ideeën zijn nog steeds een realiteit in veel delen van de wereld, en leven voort in het kapitalisme, met als drijfveer voor agressie het adagium

Fight or flight
Survival of the
fittest

‘eten of gegeten worden’. Paradoxaal genoeg blijkt uit steeds meer wetenschappelijk bewijs dat niet-egoïstisch gedrag ook een plaats kan hebben binnen het evolutionaire denken. Met name de etholoog Frans de Waal heeft baanbrekend werk verricht waaruit blijkt dat dieren soms betere vrede-stichters zijn dan mensen (De Waal, 2008, 2009) en zeer goed in staat lijken te zijn tot altruïstisch gedrag, verzoening en conflictbeheersing.

1.3.2 Karl Marx (1818-1883)

Economisch
determinisme

Marx was een centraal figuur in de geschiedenis van het socialisme en het communisme. Het bekendst is zijn werk *‘Das Kapital’* dat voor het eerst werd uitgegeven in 1867. Zijn theorie was gebaseerd op economisch determinisme: er bestaat een oneerlijke verdeling van kapitaal waarbij we gedreven worden door onze economische (machts)positie. Daarmee vestigt Marx de aandacht op basale behoeften van de mens en de verdeling van schaarse middelen in de samenleving. Marx zag daarom een klassenstrijd als onvermijdelijk en noodzakelijk om tot een betere samenleving te komen. Deze ideeën hebben een belangrijke plaats gekregen in de analyse van conflicten, vooral waar het gaat om de (materiële) rechten van (groepen) mensen, maar ook om aandacht voor het grote belang van economische afhankelijkheden en structureel onrecht in de wereld. Onderzoek toont aan dat cultuur in sterke mate wordt bepaald door de economische ontwikkeling (Van de Vliert & Kong, 2019; Van de Vliert, 2008) en dat structurele conflicten samenhangen met de rollen en posities die (groepen) mensen krijgen (Esteban & Ray, 2011). De oplossing van conflicten wordt in deze benadering primair gezocht in structuurveranderingen. Met name in de moderne economie en sociologie van conflicten vinden we dit denken terug.

Theorieën die zich richten op structurele ongelijkheid kenden een opleving in de 21^e eeuw, vooral in West-Europa en de Angelsaksische landen. De drijvende krachten achter deze opleving zijn de groeiende ongelijkheid in de verdeling van rijkdom, en de ontkenning van de fundamentele rechten van werknemers, discriminatie en ecologische vernietiging door kapitalisme en consumentisme (Cook, 2019). Protesten zoals ‘Tax the Rich’ (sinds 2022) in de VS en veel andere landen illustreren de ongelijkheid die protesten en conflicten aanwakkert. Een invloedrijke persoon in deze discussie is de Franse schrijver Thomas Piketty, die het gedachtegoed van Marx ook huldigt in de titel van zijn boek *‘Kapitaal in de 21ste eeuw’* (2014). Een pleidooi tegen extreme rijkdom komt ook van de Vlaams/Nederlandse hoogleraar filosofie Ingrid Robeyns. In haar boek *‘Limitarisme’* (2023) beargumenteert zij dat er een limiet gesteld moet worden aan de rijkdom die iemand kan vergaren, niet alleen omdat de gevolgen van extreme rijkdom ondermijnend zijn voor onze democratie en ecologie, maar ook omdat extreme rijkdom vrijwel nooit op een eerlijke (moreel aanvaardbare) wijze tot stand is gekomen.

Een theorie die ook wijst op structurele verschillen tussen groepen, met name op het gebied van sociale ervaringen en marginalisatie, is intersectionality (Crenshaw, 1991). Intersectionality wijst verschillen aan het samenspel tussen verschillende (sociale) identiteiten gebaseerd op onder andere etniciteit, gender, en seksuele oriëntatie. Veel studies richten zich op gezondheidsgerelateerde effecten, waaronder de toegang tot gezondheidszorg (zie ook Bauer et al., 2021).

Sociaal darwinisme

De werelden van Darwin en Marx ontmoeten elkaar in het zogenoemde 'sociaal darwinisme', met de socioloog Herbert Spencer (1820–1903) als een van de drijvende krachten. Deze theorie leverde een ideologische rechtvaardiging voor de sociale ongelijkheid die het kapitalisme met zich meegebracht had: het ging ervan uit dat net zoals in de dierenwereld, de mensen die minder goed aangepast waren aan hun omgeving, uiteindelijk ten onder zouden gaan. In de praktijk vormde het echter vaak een rechtvaardiging voor racisme en uitbuiting van arbeiders en kinderen, die werden blootgesteld aan erbarmelijke arbeidsomstandigheden.

1.3.3 Sigmund Freud (1856–1939)

De bijdrage van Freud aan het denken over conflict is moeilijk te overschatten. De kern van zijn theorie is dat de mens een vat vol innerlijke conflicten is. Dit betreft enerzijds onze driften (es) en anderzijds ons geweten (superego), die door ons 'ik' (ego) in balans gehouden moeten worden. Die driften zijn zowel een 'lust' tot leven (eros) als een (veelal onbewuste) drang tot (zelf)vernietiging (thanatos). Freuds werk heeft zich daarmee vooral een plaats verworven in het begrijpen van menselijk gedrag vanuit de innerlijke dynamiek van een conflictpartij. Een belangrijk element hierbij vormt ook het onbewuste. Allerlei voor ons geweten onacceptabele gedachten en gevoelens worden verdrongen, maar zoeken toch hun weg. Denk bijvoorbeeld aan het fameuze 'oedipuscomplex', een stadium in de ontwikkeling van peuters die een aantrekkingskracht ontwikkelen voor een van de ouders en vernoemd naar een Griekse legende, waar Oedipus zijn vader doodde en met zijn moeder trouwde. Denk ook aan meer alledaagse conflicten, waarin irrationele en onbewuste motieven, emoties en ideeën het gedrag sturen. De insteek van Freud reflecteert een psychodynamisch perspectief en heeft een sterke link met het thema conflictescalatie. Na aanvankelijke kritiek krijgt Freuds nadruk op de kracht van het onbewuste ook aandacht in de moderne sociale psychologie, zij het op positievere wijze dan bij Freud. Dat wil zeggen, het onbewuste lijkt minder conflicterend en blijkt eerder een krachtige, positieve bron van beslissingen te zijn (Dijksterhuis, 2019; Newell & Shanks, 2014).

Vraag: Wat intrigeert?

Wat intrigeert je het meest aan het verhaal van Caesar en Cleopatra?

Waar zit volgens jou bijvoorbeeld de kern van het conflict? En in welke richting zou je een antwoord zoeken?

1.4 Zes perspectieven op conflict

Uit de openingscasus over Caesar en Cleopatra blijkt al dat je allerlei invalshoeken kunt kiezen om hun relatie en de dynamiek en effecten beter te leren begrijpen. Deze invalshoeken of perspectieven benadrukken vaak verschillende theoretische benaderingen en visies op conflicten. Hierbij kun je denken aan een op Darwin gebaseerd biologisch of evolutionair perspectief, een op Marx gebaseerd economisch perspectief of een op Freud gebaseerd psychoanalytisch perspectief. Dit klassieke gedachtegoed vinden we ook terug in meer recente stromingen en benaderingen van conflict.

Bij het analyseren van conflicten is een eerste vraag: welk niveau van conflict is behulpzaam bij het begrijpen van de oorsprong en dynamiek van conflicten? Wat dreef Cleopatra: macht, liefde, het gemis van een vader, de aantrekking tot een interessante man? Of heeft ze met die verschillende bewuste en onbewuste gevoelens geworsteld? In dat laatste geval is het conflict vooral van intrapersoonlijke aard, waarbij partijen te maken krijgen met diepe innerlijke conflicten, en deze naar anderen kunnen uiten. Of draait het conflict vooral om de interactie tussen Cleopatra en Caesar, die wellicht niet met elkaar maar ook niet zonder elkaar konden leven. Wat voor relatie hadden die twee eigenlijk? We richten onze aandacht dan op het interpersoonlijke niveau.

Het conflict kan zich ook richten op het groepsniveau en dan kan het vooral een confrontatie binnen of tussen groepen uitdrukken. Waarom accepteerde men in Rome Cleopatra niet? En hoe kon Caesar dat niet goed ingeschat hebben? Of zat het probleem uiteindelijk in te grote verschillen tussen beide culturen?

Daarnaast is er binnen sommige niveaus nog een verder onderscheid te maken. Bij een intergroepspectief bijvoorbeeld kun je je meer richten op de mensen en de cultuur of op het systeem. In totaal onderscheiden we zes perspectieven. Deze geven duidelijk onderscheiden invalshoeken weer. We bespreken alle zes om een multiperspectiefbenadering van conflicten te bevorderen. Bovendien hebben deze zes perspectieven allemaal een diepgaande invloed op de manier waarop met conflicten wordt omgegaan en vertegenwoordigen ze 'scholen' van denken, met complete academische bibliotheken en studies.

In figuur 1.1 zijn de vier niveaus en zes perspectieven geordend. De perspectieven kunnen het best worden gezien als verschillende lenzen

of brillen die je opzet om naar het conflict te kijken en het te analyseren. Soms om in te zoomen en goed te kijken, tot op heel persoonlijk niveau, en soms om met een groothoeklens een breder perspectief te nemen. Daarbij is het belangrijk om je bewust te zijn van je eigen 'natuurlijke' kijk op conflicten. Ook derde partijen die bij een conflict betrokken raken, kunnen meer bewust of onbewust vanuit een van de perspectieven opereren. De perspectieven vullen elkaar aan en sluiten elkaar zeker niet uit. Bij complexe conflicten kunnen alle niveaus relevant zijn om in overweging te nemen.

Verschillende invalshoeken of 'brillen' helpen om een conflict beter te begrijpen

Figuur 1.1 Ordening van conflictperspectieven

Niveau		Perspectief
Intrapersoonlijk	1	Psychodynamisch perspectief
Interpersoonlijk	2	Sociaal-uitwisselingsperspectief
	3	Sociaal-constructivistisch perspectief
Intragroep	4	Regelperspectief
Intergroep	5	Intercultureel perspectief
	6	Systeemperspectief

We lichten ze achtereenvolgens toe.

1.4.1 Psychodynamisch perspectief

Psychodynamische perspectief

Het psychodynamische perspectief richt zich op de persoonlijke motieven, gedachten en emoties van conflictpartijen. Wat bracht Cleopatra en Caesar ertoe zich zo te gedragen? Waren dit narcistische mensen die dachten dat ze boven welke wet dan ook stonden? Of nam Cleopatra vooral wraak op haar familie? Was Caesar in de ban van Cleopatra? Dergelijke motieven en emoties zijn vaak onbewust en verborgen in conflictgedrag, maar kunnen wel een sterke werking hebben, bijvoorbeeld door projectie en overdracht van emoties. Op dezelfde manier spelen woede, angst, schuldgevoelens en schaamte vaak een belangrijke rol in conflicten. Omdat sommige van die gevoelens en gedachten moeilijk te accepteren zijn, worden ze onderdrukt, met vaak een nog grotere invloed op het verloop van een conflict. Denk bijvoorbeeld aan een onderwijzer die zich geregeld incompetent voelt. Bij een moeilijke leerling reageert hij dit misschien af op de leerling of een vriendelijke grap van een collega wordt opgevat als een beledigende en intimiderende opmerking. Soms

leidt het tot irrationeel en destructief gedrag omdat mensen zich in hun imago bedreigd voelen. Dit wordt mooi geïllustreerd door het werk van Manfred Kets de Vries, die de irrationaliteit laat zien van managers en directeuren, en de conflictueuze gevolgen voor de organisaties waaraan zij leidinggeven (Kets de Vries, 1997; zie ook Chatterjee & Pollock, 2017). Ook bij Uber speelde eenzelfde problematiek, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt.

VOORBEELD | Uber

In 2017 moest de oprichter en CEO van Uber, Travis Kalanick, aftreden. Hij had te veel problemen en conflicten veroorzaakt. Sommige commentaren schreven dit toe aan zijn persoonlijkheid in combinatie met destructief gedrag, wat zou bijdragen aan een 'toxische' werkomgeving (Bewon & Peterson, 2022; Conger, 2019; McGee, 2017; The Guardian, 2019). Dit werd over het algemeen toegeschreven aan zijn narcistische en agressieve persoonlijkheid.

Interventies van derden vanuit dit perspectief richten zich normaliter op de persoon en leiden vaak tot vervanging, ontslag, therapie of coaching.

1.4.2 Sociaal-uitwisselingsperspectief

Wat leverde de relatie Caesar en Cleopatra eigenlijk op? Bekeken vanuit een calculerende en rationele strategie lijkt Cleopatra haar echtgenoot te verlaten omdat zij met hem strijdt om de macht en gaat zij een relatie aan met Caesar om haar eigen positie te versterken. In dat geval is het ook waarschijnlijk dat Antonius een hand heeft gehad in de moord op Caesar; hij heeft er immers uiteindelijk het meest van geprofiteerd.

Sociaal-uitwisselingsperspectief

Bij het sociaal-uitwisselingsperspectief draait het om de economische analyse van conflict. Om het gedrag van partijen te begrijpen, stellen we ons de vraag: Wat levert dit gedrag op en wat zijn de kosten? We gaan er daarbij van uit dat partijen rationeel handelen. Dit is uiteraard wel hun eigen 'rationaliteit'; men spreekt dan ook van *bounded rationality* (Gigerenzer, 2020). Vaak hebben partijen maar beperkte informatie en zijn zij onderhevig aan allerlei heuristieken. Alhoewel de meeste conflictpartijen de ander doorgaans wel iets gunnen en ook gevoelig zijn voor rechtvaardigheid (een eerlijke verdeling), geldt als belangrijkste drijfveer het eigenbelang, waarbij het voortdurend gaat om het geven en nemen van belangrijke *resources*, zoals geld, tijd en liefde, of het dreigen met en hanteren van negatieve middelen, zoals straf en agressie. Vandaar de term: sociale uitwisseling. Macht speelt hierbij een essentiële rol. Wie heeft er welke macht en hoe wordt macht strategisch gebruikt om het eigen doel te bereiken? Zie het voorbeeld hierna van Don Corleone. Er is veel onderzoek gedaan naar dergelijk strategisch gedrag, bijvoorbeeld in onderhandelen. De speltheorie (*game theory*) is een zeer belangrijke wetenschappelijke stroming die probeert

Bounded rationality

Game theory

het gedrag van partijen te verklaren vanuit dit soort rationaliteit. Populaire series geven een goed beeld van dit soort strijd om de macht, waarbij de zwaarste middelen niet worden geschuwd. Denk bijvoorbeeld aan *Game of Thrones* en *House of Cards*. Verovering of uitschakeling van de ander is dan vaak een doel op zich. In zulke situaties is bemiddeling een haast hopeloze zaak.

VOORBEELD | Don Corleone

'I am gonna make him an offer he can't refuse' is een klassieke uitspraak uit de filmgeschiedenis. Het is de maffialeider Don Corleone die een filmregisseur de keuze biedt om een contract voor zijn zoon als acteur te tekenen (Coppola, 1972). Het is duidelijk dat als de directeur weigert, de gevolgen ernstig zullen zijn. Door instrumenteel machtsgebruik en agressie verwacht Don Corleone zijn zin te krijgen, omdat de kosten voor het ondertekenen van het contract lager zijn dan voor het weigeren van de deal. Interventies van derden vanuit het perspectief van sociale uitwisseling richten zich vaak op een duidelijke boodschap vanuit een kosten-batenperspectief, waarbij de kosten breed kunnen worden opgevat (bijvoorbeeld reputatieschade).

1.4.3 Sociaal-constructivistisch perspectief

Sociale realiteit

Hoe kwam Cleopatra op het merkwaardige idee om zichzelf in een kleed te laten oprollen en naar het kamp van de vijand te laten dragen? En waarom besloten Caesar en Cleopatra een cruise op de Nijl te maken, terwijl Caesar zojuist het Egyptische leger had verslagen? Was dat niet riskant? Een sociaal-constructivistisch perspectief gaat ervan uit dat mensen door interactie een sociale realiteit creëren. Omdat er geen 'objectieve realiteit' bestaat, kan ieder mens zijn eigen realiteit hebben. Wanneer deze verschillende realiteiten met elkaar botsen, zoals in het voorbeeld van de echtscheiding hierna, dan kunnen er conflicten ontstaan. Als het lukt om de beelden bij elkaar te brengen, ontstaat er een nieuwe realiteit. De centrale vraag is daarom: welk verhaal wordt er verteld en hoe communiceren partijen over de relatie? Welk 'frame' wordt gebruikt? En welk gezamenlijk kader kan de partijen bij elkaar brengen?

Een focus op verschillende frames van conflictpartijen en hoe deze kunnen worden beïnvloed, is vooral nuttig bij conflicten die zijn geëscaleerd en waarbij partijen tegengestelde percepties van de werkelijkheid hebben, zoals milieuconflicten (Gray & Kaufmann, 2003). De sleutel tot een oplossing ligt in het vervangen van bestaande beelden van de werkelijkheid door een nieuw, gezamenlijk beeld. In ons voorbeeld creëerde Cleopatra een nieuwe situatie door naar binnen gesmokkeld te worden. Daarmee maakte ze de weg vrij voor een intieme relatie met een vijand van buitenaf. En door samen een cruise te maken, sturen ze een signaal naar hun volk

Sociaal-
constructivisti-
sche benadering

Storytelling

van verzoening en het beëindigen van eerdere conflicten. Centraal in de sociaal-constructivistische benadering staat het vertellen van verhalen, *storytelling* (Winslade & Monk, 2008), een van de oudste tradities op het gebied van conflictoplossing.

VOORBEELD | Echtscheiding

In het geval van echtscheiding komt relationeel lijden vaak op de eerste plaats, wat pijn, oneerlijkheid, afstandelijkheid of zelfs straf en agressie met zich meebrengt. De verhalen zijn dan vooral negatief, zelfs tegenover de kinderen. Interventies vanuit een sociaal-constructivistisch perspectief zijn vaak gericht op het creëren van een nieuw verhaal. Interventies van een mediator kunnen bijvoorbeeld helpen om de echtscheidingssituatie als volgt te definiëren: 'Wij zijn en blijven samen ouders van onze kinderen', waarbij de nadruk ligt op duurzame verbondenheid en verantwoordelijkheid, maar ook op een oriëntatie op de toekomst.

1.4.4 Regelperspectief

Het regelperspectief

Door zijn wens te trouwen met Cleopatra kwam Caesar in conflict met senatoren omdat hij diverse Romeinse wetten schond. Naast geschreven wetten kent iedere relatie, groep en cultuur haar eigen regels en normen. Het uitgangspunt van dit perspectief is dat er conflicten ontstaan als die regels en normen worden overtreden. Op heel veel gebieden bestaan regels en voorschriften. Naleving hiervan is essentieel voor een leefbare gemeenschap. Dit geldt voor het verkeer, net zo goed als voor regels over geluidsoverlast van je burens (een van de grootste bronnen van ergernis en burenruzies). Bij conflicten is de primaire vraag vanuit het regelperspectief: Wat zijn de regels en wie houdt zich daar niet aan? Er is veelal een partij die 'fout' is en gecorrigeerd dient te worden. Maar wellicht blijkt ook dat de regels niet helder zijn en bijstelling behoeven. Vanuit dit perspectief is ook van belang door wie en op welke manier bij conflicten wordt opgetreden. Komt de politie bij geluidsoverlast en hoe treedt die op? Wat gebeurt er als regels ongestraft overtreden kunnen worden? Rechten en plichten gelden ook voor de arbeidssituatie, zowel voor het individu als voor groepen. Denk hierbij aan het arbeidsrecht en wetten over medezeggenschap. Ook deze wetten zijn bedoeld om conflicten te voorkomen en bieden regels over hoe te gedragen bij conflict. Zo kan een werkgever niet zomaar bij een ruzie een medewerker ontslaan en evenmin kan er zomaar door de vakbonden een staking worden uitgeroepen. Staken mag bijvoorbeeld alleen bij belangengeschillen over collectieve afspraken. Volgens de rechter was dat niet het geval bij de voorgenomen staking van Arriva buschauffeurs in mei 2024 en verbood daarom de actie.

Voor de regulering van conflicten zijn er allerlei wetten, regels en bijbehorende instanties en instrumenten. Zoals klachtenfunctionarissen en ombudsfunctionarissen (zie voorbeeld hierna), arbiters (niet alleen in de sport) en bemiddelaars (Gill et al., 2020). Het regelperspectief is een primair juridisch perspectief en gaat onder andere in op de vraag hoe via (internationale) verdragen en nationale wet- en regelgeving conflict kan worden voorkomen en gekanaliseerd. Daarbij gaat het zowel om wetten en regels, als om wat er gebeurt als mensen zich daar niet aan houden.

Vanuit dit perspectief kijken we naar:

- 1 De bestaande regels voor het gedrag.
- 2 Wat gebeurt er bij overtreding van de regels?
- 3 Zijn er specifieke regels en instanties die belast zijn met het hanteren van de conflicten?

VOORBEELD | De ombudspersoon

In veel landen kunnen burgers klagen over beslissingen of gedrag van overheidsinstanties of actoren (ambtenaren, inclusief politie). Deze klachten kunnen worden ingediend bij een onafhankelijke ombudspersoon, die onderzoek kan doen en oplossingen kan voorstellen. Volgens het International Ombudsman Institute (IOI) hadden in 2023 ongeveer 140 landen over de hele wereld ombudspersonen.

Interventies vanuit het perspectief van de regels zijn vaak gericht op de geschiktheid van regels en beginselen van rechtvaardigheid.

1.4.5 Intercultureel perspectief

Waardoor konden Caesar en Cleopatra in Egypte twee maanden over de Nijl cruisen en werd Caesar – de eerdere vijand – als overwinnaar toegejuicht, maar waren de Romeinen verbolgen toen hun grote held zijn Egyptische minnares over liet komen en met haar wilde trouwen?

Had dat te maken met verschil in cultuur tussen Rome en Egypte? Cultuurverschillen kunnen een verklaring bieden voor conflicten tussen verschillende groepen. Oorlogen, zowel tussen landen als in geval van burgeroorlogen, zijn meestal conflicten tussen cultureel verschillende groepen. Denk aan het Israëlijsch-Palestijns conflict. Culturele verschillen zijn vaak gerelateerd aan ‘etniciteit’ maar zeker niet alleen. Cultuurverschillen zie je ook in organisaties. Bijvoorbeeld tussen artsen en verpleegkundigen in een ziekenhuis. Of op school, tussen hiphoppers, skaters en gothics. Groepen vormen zich op basis van allerlei voorkeuren, variërend van muziek en kleding, tot waarden (klimaat) en sport. Wanneer het gedrag of de onderliggende waarden en normen van groepen verschillen, leidt dat gemakkelijk tot (heftige) conflicten. Culturele verschillen kunnen ook conflicten tussen personen verklaren, vooral wanneer het groepslidmaatschap een rol speelt (Dai & Chen, 2022). Onderdeel uitmaken van een groep is

vaak een sterke aanjager van conflict. Zo is het niet ondenkbaar dat op een verjaardag twee mannen ruzie krijgen over voetbal als blijkt dat de een fanatiek Ajax-supporter is en de ander een aanhanger van Feyenoord. Dat komt doordat wij ons vaak sterk identificeren met de groep waartoe we behoren en deze daarmee onderdeel is van onze sociale identiteit. Precies zoals in het bekende voorbeeld van George Floyd dat we hierna bespreken. Het intercultureel perspectief zoekt de verklaring voor het ontstaan van conflicten en voor de manier waarop partijen omgaan met conflicten in de groepskenmerken en verschillen daarin. Ook als het conflict tussen twee personen speelt, wordt gekeken naar de verschillende culturele (groeps)-achtergronden en daarmee de sociale identiteit van de conflictpartijen. Er is veel literatuur over intergroepsconflicten en hoe deze conflicten kunnen worden overwonnen (zie voor een interessante metastudie, Böhm et al., 2020).

VOORBEELD | George Floyd

Op 25 mei 2020 vermoordde Derek Chauvin, een witte mannelijke politieagent, in Florida (VS) George Floyd, een zwarte Amerikaanse man. Deze interpersoonlijke confrontatie werd vooral geïnterpreteerd vanuit een intercultureel perspectief op conflict. Voor velen toonde het een diepe kloof aan tussen de politie en zwarte burgers, wat tot uiting kwam in de wereldwijde respons en de start van de Black Lives Matter-beweging.

Interventies vanuit dit perspectief zijn vaak gericht op het bevorderen van wederzijds respect, begrip en gemeenschappelijkheid.

1.4.6 Systeemperspectief

Systeem-
perspectief

Had het overlopen van Cleopatra iets te maken met hoe haar familie in elkaar zit? Het systeem van erfopvolging in Egypte, waarbij Cleopatra getrouwd was met haar broer maar er niettemin onderling machtsstrijd ontstond, biedt een belangrijk aangrijpingspunt voor analyse van dit conflict. We noemen dit een systeemperspectief, omdat de achterliggende gedachte is dat de betrokken partijen niet los kunnen worden gezien van het 'systeem' – in dit geval de familie – waar men deel van uitmaakt en de regels die daar gelden (Canary & Canary, 2013). Een aansprekend voorbeeld (hierna besproken) is alle gedoe bij het Britse koningshuis. Dit perspectief wordt vaak gekozen bij de analyse en behandeling van gezinsconflicten. In het laatste geval spreekt men van systeemgerichte therapie. Ook bij organisatieconflicten kunnen we dit perspectief goed toepassen, omdat de organisatie als geheel als een systeem kan worden gezien met een eigen cultuur en dynamiek. Conflicten daarbinnen hebben doorgaans een functie; partijen bekrachtigen elkaar in hun optreden en anderen hebben daar soms baat bij. Ook op het niveau van afdelingen of

teams is een systeemperspectief veelal behulpzaam om te begrijpen wat er gebeurt en waarom conflicten escaleren. Bij een conflict tussen twee teamleden is vanuit een systeemperspectief de vraag van belang wat de overige teamleden ervaren en wat zij bijdragen aan de oplossing of instandhouding van deze ruzie.

VOORBEELD | Brits koningshuis

Het Britse koningshuis is wereldwijd beroemd, en niet in de laatste plaats vanwege haar drama's. Sinds 2018 is er het beroemde conflict tussen de twee broers, William en Harry. Het conflict kan het best worden begrepen door ook rekening te houden met de rol van hun echtgenotes (Kate en Meghan), en in feite met de rest van het gezin: een systemisch perspectief.

Interventies vanuit dit perspectief richten zich vaak op het hele groeps-systeem en zoeken naar manieren om opnieuw verbinding te maken.

Samenvatting

1

- Conflicten tussen mensen zijn onlosmakelijk verbonden met relaties en dus een integraal onderdeel van ons sociale leven.
- Drie belangrijke wetenschappers die nog steeds hun stempel drukken op de conflictliteratuur zijn Charles Darwin, Karl Marx en Sigmund Freud.
- Conflicten kunnen op vier niveaus worden bekeken: het intrapersoonlijk niveau, het interpersoonlijk niveau, het intragroepsniveau en het intergroepsniveau.
- Er zijn een zestal belangrijke perspectieven op conflict: een intercultureel perspectief, een systeemperspectief, een regelperspectief, een sociaal-uitwisselingperspectief, een sociaal-constructivistisch perspectief en een psychodynamisch perspectief.
- De verschillende perspectieven sluiten elkaar niet uit maar vullen elkaar aan, zeker bij complexe conflicten.

Opdracht

1.1 Metaforen

Doel

Het doel van deze opdracht is deelnemers inzicht te geven in verschillende manieren waarop mensen naar conflicten kijken. De groepsopdracht leent zich goed voor een introductieoefening en kennismaking in bijvoorbeeld een training over conflict.

Werkwijze en tijdplanning

- 1 Korte introductie (5 minuten)
- 2 Nodig deelnemers uit individueel een beeld/metafoor te bedenken dat kenmerkend is voor conflicten (dat kan nog specifiek, afhankelijk van de context: conflicten in teams, in relaties, enzovoort) (5 minuten)
- 3 Vorm subgroepen van 2–3 personen (5 minuten)
- 4 Bespreek voor iedereen in de subgroep de volgende vragen (maximaal 20 minuten):
 - a Beschrijf het beeld dat je hebt.
 - b Waarvoor staat dit beeld/ deze metafoor?
 - c Wat zegt dit beeld over jouw gevoel bij conflict?
 - d Wat vind je positief en wat negatief aan dit beeld?
 - e Welke associaties geeft dit beeld bij de andere groepsleden?
 - f Bij welk perspectief (besproken in dit hoofdstuk) past dit beeld het best?
- 5 Bespreek waarin deelnemers overeenkomen en verschillen in hun beelden en verken waar dit mogelijk mee te maken heeft (persoon, rol, ervaringen, cultuur) (15 minuten)
- 6 Plenaire uitwisseling: wat viel op? (15 minuten)
- 7 Conclusie en verbinding met theorie van dit hoofdstuk (perspectieven) (5 minuten)

[Totaal: 1–1.15 uur]

Varianten

- Bij het denken over metaforen kunnen diverse hulpmiddelen gebruikt worden. Bijvoorbeeld associatiekaarten, dierenmetaforen, zelf laten tekenen.
- De oefening is ook geschikt voor individuele reflectie.