



---

# Conflictmanagement

---

Analyse, diagnostiek en interventie

---

Ellen Giebels, Martin Euwema

---

Tweede druk

---



Noordhoff Uitgevers



## **Conflictmanagement**



# Conflictmanagement

**Analyse, diagnostiek en interventie**

Ellen Giebels

Martin Euwema

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

*Ontwerp omslag:* G2K-designers, Groningen  
*Omslagillustratie:* iStockfoto  
*Bronvermelding illustraties:* EM. TV & Wavery B.V. Den Haag, p. 69  
Jacques Moeraert, Gent, p. 112  
Reid, Geleijnse & van Tol, p. 150  
Pieter Welters/Kluwer Juridisch. Deventer, p. 186

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700  
VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

0 1 2 3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-84281-9

ISBN 978-90-01-77638-1

NUR 133/770

## Woord vooraf

Dit boek is gegroeid vanuit onze eigen behoefte aan een boek dat conflictmanagement zowel theoretisch als praktisch benadert. Ook zochten we aansluiting bij ontwikkelingen in een maatschappij die cultureel steeds meer divers wordt, die lijkt te verharden en waarin sterk geëscaleerde conflicten aan de orde van de dag zijn. Aan de andere kant zien we ook dat conflictregulering met behulp van een derde partij, zoals mediation, steeds meer voorkomt. Met *Conflictmanagement* willen we een brede doelgroep aanspreken: studenten, trainers en personen die beroepsmatig veel met conflicten te maken krijgen, maar ook anderen die meer willen weten over de hantering van conflicten. We hebben er immers allemaal mee te maken, of we willen of niet. En dan kun je maar beter weten hoe je ermee om moet gaan. Want hoewel conflicten onontbeerlijk zijn voor innovatie en verandering, roepen ze vaak heftige negatieve emoties op, hebben ze de neiging om te escaleren en kosten ze vaak (onnodig) veel tijd en geld.

Ons uitgangspunt is dat om op adequate wijze met conflicten om te kunnen gaan, het noodzakelijk is eerst een conflict goed te analyseren. Daarvoor hebben we het 7-i-model ontwikkeld, dat in dit boek uitgebreid aan de orde komt.

We starten dit boek vanuit een historisch en theoretisch perspectief waarna we de aandacht steeds meer verleggen naar de praktijk. De theorie is zo praktisch mogelijk gemaakt door het gebruik van casussen. Daarnaast zijn reflectievragen, discussievragen en oefeningen opgenomen en wordt uitgebreid stilgestaan bij praktische strategieën en interventies om conflicten het hoofd te bieden.

Op deze plaats willen we een aantal mensen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit boek. Allereerst Evert van de Vliert, onze wetenschappelijke vader en promotor op het conflictpad. Zonder hem was het idee voor dit boek niet geboren. Ook heeft hij door minutieus mee te lezen veel bijgedragen aan de uiteindelijke inhoud en vormgeving van het boek. Ook Richta IJntema, Dianne Bos, José Heesink en Maria en Alicia Euwema willen we bedanken voor het lezen van (delen van) het boek, hun nuttige suggesties en input. Ten slotte willen we Frank Debije en Ulrike Wild bedanken voor hun kritische inbreng en support. We hebben veel plezier beleefd aan het schrijfproces en hopen dat het voor veel mensen een bron van inspiratie zal zijn!

Ellen Giebels  
Martin Euwema

Wesepe, Utrecht  
Januari 2010

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Strijd sinds de oudheid: over de geschiedenis en studie van menselijke conflicten</b>	<b>9</b>
1.1	Religie en filosofie	10
1.2	Moderne wetenschap: klassiekers	12
1.3	Zes perspectieven op conflict	13
	Samenvatting	18
	Opdracht	19
<b>2</b>	<b>Kijken naar conflict: het 7-i-model</b>	<b>21</b>
2.1	Wat is een conflict?	22
2.2	Analyse van conflicten: het 7-i-model	25
2.3	Issues: waar gaat het conflict om?	26
2.4	Individu: het belang van persoonlijke kwaliteiten	31
2.5	Interdependentie: wat is de relatie van de conflictpartijen?	35
2.6	Interactie: het gedrag van de partijen	38
2.7	Implicaties: gevolgen en uitkomsten van het conflict	43
2.8	Institutie: de context van het conflict	44
2.9	Interventie: conflictregulering intern en extern	50
	Samenvatting	52
	Opdrachten	53
<b>3</b>	<b>Conflicthantering</b>	<b>57</b>
3.1	Stijlen, strategieën en concreet gedrag in conflicthantering	59
3.2	Conflicthanteringsmodellen	60
3.3	Conflictstijlen als persoonlijkheidstypen: wat is jouw stijl?	64
3.4	Conflictstrategieën: wanneer kies je voor welke benadering?	67
3.5	Conflictgedrag: concreet optreden	71
3.6	Feedback regels in acht nemen	73
3.7	Conglomeraat gedrag	73
3.8	Effectiviteit van conflictgedrag	76
3.9	Culturele verschillen in conflicthantering	77
3.10	Hoe is conflictgedrag te leren?	78
	Samenvatting	79
	Opdrachten	81
<b>4</b>	<b>Onderhandeling: het spel en de knikkers</b>	<b>85</b>
4.1	Onderhandelen: een kader	86
4.2	Wat maakt onderhandelen zo lastig?	89
4.3	Integratief onderhandelen	90
4.4	Distributief onderhandelen	93
4.5	De onderhandelingsdans	97
4.6	Beïnvloeding	99
4.7	Hoe meer zielen, hoe meer vreugd?	107
4.8	Communicatiemiddelen	110
4.9	De culturele context	112



Samenvatting 116

Opdrachten 117

## **5 Spelen met vuur: escalatie en de gevolgen van conflict 119**

5.1 Kenmerken van escalatie 121

5.2 Mechanismen bij escalatie 123

5.3 Psychologische veranderingen tijdens escalatie 124

5.4 Veranderingen op groepsniveau tijdens escalatie 131

5.5 De grens van escalatie 131

5.6 Spelen met vuur: wanneer is escalatie gewenst en hoe doe je dat? 133

5.7 Kosten en baten van conflicten 135

Samenvatting 138

Opdracht 139

## **6 Heftigheid troef: omgaan met agressie en weerstand in geëscaleerde conflictsituaties 141**

6.1 Agressie 143

6.2 Actief luisteren 146

6.3 Stressreducerende technieken 149

6.4 Herframen 151

6.5 Het vijfstappenplan van Ury 152

6.6 Omgaan met 'lastige' conflictpartijen 154

6.7 Ingrijpen op interactiepatronen 155

6.8 Omgevingsinterventies 158

Samenvatting 159

Opdracht 161

## **7 Derde-partij-interventie: wie, wat en waar? 163**

7.1 Derde-partij-interventie 165

7.2 Voor- en nadelen van derde-partij-interventie 165

7.3 Uitgangsposities van derde partijen 168

7.4 De rol van autoriteit 170

7.5 De rol van arbiter 170

7.6 De rol van bemiddelaar 171

7.7 De rol van procesbegeleider 172

7.8 De rol van organisatieadviseur of teamontwikkelaar 174

7.9 De culturele context 176

Samenvatting 177

Opdracht 178

## **8 Mediation 183**

8.1 Inkadering van het begrip mediation 184

8.2 Mediation: geschikt of ongeschikt? 185

8.3 Vormen van mediation 187

8.4 Kennis, vaardigheden en taken van de mediator 188

8.5 Een stappenplan voor mediation 189

8.6 Omgevingsinterventies 193

8.7 Persoonsgerichte interventies 194

8.8	Relatiegerichte interventies	194
8.9	Taakgerichte interventies	194
	Samenvatting	195
	Opdracht	196
Bijlage 1	Checklist Conflictdiagnose	198
Bijlage 2	Checklist Voorbereiding onderhandeling	199
Bijlage 3	Taken of functies van een mediator	200
Bijlage 4	Tafelschikking bij mediation	202
	<b>Literatuurlijst</b>	204
	<b>Register</b>	211

# 1

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

- 1.1 Religie en filosofie
- 1.2 Moderne wetenschap: klassiekers
- 1.3 Zes perspectieven op conflict

### Openingscasus

#### Caesar en Cleopatra

Twee van de meest kleurrijke en invloedrijke mensen uit de geschiedenis, Julius Caesar en Cleopatra, ontmoeten elkaar in oktober 48 v. Chr. Julius arriveert in Alexandrië met een klein leger. Cleopatra is dan ongeveer twintig jaar oud en verwickeld in een strijd om de macht over Egypte, met haar broer, tevens echtgenoot, Ptolemeus. Zij ziet in Julius een nieuwe en krachtige bondgenoot. Zij laat zich in een tapijt gewikkeld het kamp van Caesar binnensmokkelen. Cleopatra zet al haar vrouwelijke charmes in om Caesar voor zich te winnen. Zij is een zeer intelligente vrouw, die negen talen spreekt, maar geen Latijn. Dat belet Caesar en Cleopatra niet om geliefden te worden. Er volgt een zes maanden durende strijd tegen het leger van Cleopatra's echtgenoot Ptolemeus. Caesar wint uiteindelijk en denkt met Cleopatra als heerseres op de troon een loyale dienaar voor Rome te hebben. Caesar en Cleopatra maken een cruise over de Nijl van twee maanden en ze krijgen een zoon: Caesarion. In juni 47 v. Chr. trekt Julius weer verder met zijn legers, keert in het jaar 46 als overwinnaar naar Rome terug en wordt als held 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 (Julius heeft al een Romeinse echtgenote) en staat geen huwelijk met buitenlandse vrouwen toe. Dit is 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.

Waarom een boek over conflict beginnen met een liefdesgeschiedenis? Omdat, zoals uit dit verhaal te lezen valt, die twee maar al te vaak met elkaar verbonden zijn. Conflicten tussen mensen hebben alles te maken met relaties en raken aan onze diepste en meest krachtige emoties. Caesar en Cleopatra hadden elkaar waarschijnlijk nooit ontmoet 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: Julius en Cleopatra stuiten aan alle kanten op weerstanden.

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 ook het verhaal van Julius en Cleopatra een bron van inspiratie geweest voor velen. Ieder heeft daarbij zijn 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 Julius en op diens Cleopatra? Of hebben Cleopatra en Antonius samengespannen?

Ofschoon er dus altijd een sterke interesse is geweest in conflicten, is tegelijkertijd de wijze waarop men tegen die conflicten aankijkt heel verschillend. In dit hoofdstuk staan we daarom stil bij een aantal belangrijke historische perspectieven op conflict. Conflicten behoren tot de grondvragen van het menselijk bestaan en in religieuze en filosofische tradities zijn hierover de oudste antwoorden te vinden. Daarmee beginnen we in paragraaf 1.1. Vervolgens bespreken we in paragraaf 1.2 drie klassieke wetenschappers: Darwin, Marx en Freud, die de studie van conflict sterk beïnvloed hebben. Daarna komen in paragraaf 1.3 zes hedendaagse perspectieven op conflict aan de orde. Elk van deze perspectieven heeft een wetenschappelijke traditie in het denken en onderzoeken van conflict.

## 1.1 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. Daarbij wordt conflict enerzijds gezien als onderdeel van het scheppings- of evolutieproces en dus als een gegeven. Anderzijds is conflict ook een probleem, omdat alle religies een sterk verlangen weerspiegelen naar harmonie. *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 diep gewortelde 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.

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. Het hindoeïsme, en met name het Jāinisme 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.

---

### Vraag 1.1

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? En waar baseer jij dit standpunt op?

---

#### Conflict-regulering

Daarnaast heeft men zich van oudsher ook beziggehouden met allerlei praktische regels voor *conflictregulering*. Het gaat dan bijvoorbeeld om hoe men zich dient te 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. Dit bespreken we in paragraaf 1.3 bij het regelperspectief.

## 1.2 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 nog een grote rol in het (interdisciplinaire) conflictonderzoek.

### Charles Darwin

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*). (In hoofdstuk 3 over conflict hantering gaan we hier uitvoeriger op in.) De sterkere verdrijft de zwakkere. Een ander belangrijk begrip dat Darwin introduceert is de *survival of the fittest*. Het sociaal darwinisme heeft dit idee vervolgens gebruikt om uitbuiting te legitimeren, onder andere van erbarmelijke arbeidsomstandigheden voor arbeiders en kinderen. De biologische basis van ons gedrag zien we ook in *agressie-theorieën*. De hele natuur is gericht op overleven, waarin het gevecht een centrale rol speelt en agressie uitermate functioneel is. Dit levert veelal een somber beeld op over de mogelijkheden van mensen in conflict; uiteindelijk staat het eigen overleven en de strijd die dat met zich meebrengt voorop. Meer recente, onder andere sociaal-psychologische studies tonen aan dat ook niet-zelfzuchtig gedrag een plaats kan hebben binnen het evolutionair denken. Ook studies vanuit de biologie tonen aan dat niet alleen de mens, maar ook (andere) primaten heel wel in staat zijn tot altruïstisch gedrag, verzoening en conflictregulering. Met name de etholoog Frans de Waal heeft hierover belangwekkende studies beschreven (De Waal, 1996, 2002).

*Agressie-  
theorieën*

### Karl Marx

Karl Marx, de tweede belangrijke denker uit de negentiende eeuw gaat uit van economisch determinisme; ons gedrag wordt bepaald door onze economische (machts)positie en door de oneerlijke verdeling van kapitaal. Marx ziet daarom een klassenstrijd als onvermijdelijk en noodzakelijk om tot een betere samenleving te komen. Daarmee vestigt Marx de aandacht op basale behoeften van de mens en de verdeling van schaarste in de samenleving. 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. Recent onderzoek toont aan dat cultuur in sterke mate wordt bepaald door de economische ontwikkeling (Inglehart & Baker, 2000) en dat structurele conflicten samenhangen met de rollen en posities die (groepen) mensen krijgen. De oplossing van conflicten wordt dan ook gezocht in structuurveranderingen. Met name in de moderne economie en sociologie van conflicten vinden we dit denken terug.

### Sigmund Freud

De bijdrage van Freud aan het denken over conflict is moeilijk te overschatten. De kern van zijn theorie betreft de mens als een vat vol innerlijke conflicten tussen 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 de betreffende conflictpartij. Een belangrijk element hierbij vormt ook het onbewuste. Allerlei voor ons geweten onacceptabele gedachten en gevoelens worden verdrongen, maar zoeken hun weg. Denk aan het fameuze 'oedipuscomplex', waarbij rivaliteit aanzet is tot de drang tot moord. Denk ook aan meer alledaagse conflicten, waarin irrationele en onbewuste motieven, emoties en ideeën het gedrag sturen. De betekenis van Freud zien we terug in het psychodynamisch perspectief en wordt uitvoeriger besproken in het hoofdstuk over escalatie (hoofdstuk 5). Interessant is het hier op te merken dat de rol en de kracht van het onbewuste, waar Freud zo sterk de aandacht voor vroeg, opnieuw aandacht krijgt in de moderne sociale psychologie. Het onbewuste lijkt hierbij een krachtige en positieve bron voor beslissingen en minder conflictueus dan Freud veronderstelt (Wilson, 2002).

## 1.3 Zes perspectieven op conflict

Bij de openingscasus over Julius Caesar en Cleopatra gaven we al aan dat je allerlei vragen kunt stellen en invalshoeken kunt kiezen om hun relatie en de dynamiek en effecten beter te begrijpen.

---

### Vraag 1.2

Wat intrigeert je het meeste aan het verhaal van deze twee? En in welke richting zou je een antwoord zoeken? Bijvoorbeeld: wat dreef Cleopatra: macht, liefde, het gemis van een vader, de aantrekking tot een interessante man? Wat voor relatie hadden die twee eigenlijk? Wat zochten ze bij elkaar en waar was hun relatie op gebaseerd? Wat leverde het hen beiden op?

Wat was dat voor een cultuur, waarin je met je broer getrouwd was en vervolgens het aanlegt met de vijand en toch als vrouwelijke Farao wordt toegejuicht? En daar in Rome: wat waren dat voor regels die het niet toestonden te trouwen met een buitenlandse vrouw? Wat beoogde men daarmee?

---

Rondom conflicten en relaties stellen we allerlei vragen. En de antwoorden daarop zoeken we op soms heel verschillende manieren en vanuit verschillende invalshoeken. Deze *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 psychoana-

lytisch perspectief. Dit klassieke gedachtegoed vinden we ook terug in meer recente stromingen en benaderingen van conflict.

Prein (2001) onderscheidt vier verschillende perspectieven: een systeem-perspectief, een regelperspectief, een sociale-uitwisselingperspectief en een psychodynamisch perspectief. Aan deze vier perspectieven voegen wij er nog twee toe: een intercultureel perspectief en een sociaalconstructivistisch perspectief. Daarmee zijn zeker niet alle manieren van conflictbenadering behandeld. Wel geven deze zes perspectieven duidelijk onderscheiden invalshoeken weer. In de loop van dit boek zullen we ook van inzichten uit deze verschillende perspectieven gebruikmaken om conflicten beter te begrijpen. De perspectieven verschillen op meerdere manieren van elkaar. Zoek je de verklaring van conflicten en het gedrag bij de partijen zelf, of bij het systeem en de geldende regels? Ook verschillen de perspectieven in het niveau waarop naar een conflict gekeken wordt. Dit kan variëren van de relatie tussen groepen (intergroep), via relaties binnen de groep, tot het dyadische (twee personen) en het persoonlijke, individuele niveau.

We kunnen de perspectieven als volgt ordenen:

Op intergroepniveau:

- 1 intercultureel perspectief
- 2 systeemperspectief.

Op intragroepniveau:

- 3 regelperspectief.

Op dyadisch niveau:

- 4 sociale-uitwisselingperspectief
- 5 sociaal-constructivistisch perspectief.

Op individueel niveau:

- 6 psychodynamisch perspectief.

### **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?

In recent onderzoek is er veel aandacht voor de rol van cultuur en vooral de botsing van verschillende culturen in het verklaren van conflict en conflictdrag. Die culturen kunnen kenmerkend zijn voor etnische en nationale groepen, maar ook voor groepen binnen organisaties. Denk bijvoorbeeld aan de traditionele spanning in veel organisaties tussen de afdelingen productie en marketing. Groepen kunnen zich ook vormen op basis van allerlei voorkeuren, variërend van religieuze tot muzikale voorkeuren. Wanneer het gedrag of de onderliggende waarden en normen van groepen verschillen, leidt dat gemakkelijk tot heftige conflicten. Dat komt doordat mensen zich vaak sterk identificeren met de groep waartoe ze behoren en deze daarmee onderdeel zijn van hun sociale identiteit. 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 achtergronden en daarmee de sociale identiteit van de conflictpartijen. Omdat culturele diversiteit een belangrijk kenmerk is van onze hedendaagse maatschappij, zal in vrijwel alle volgende hoofdstukken het interculturele perspectief aan bod komen.

### **Systeemperspectief**

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 (Tjosvold, 1991). 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 systeem kan worden gezien met een eigen cultuur en dynamiek. Conflicten daarbinnen hebben veelal 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 teamleden ervaren en wat zij bijdragen aan de oplossing of instandhouding van deze ruzie.

Het systeemperspectief zul je vooral terugzien in de laatste drie hoofdstukken van dit boek.

### **Regelperspectief**

Caesar kwam met zijn wens te trouwen met Cleopatra 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.

Daarnaast zijn er vele formele instanties en instrumenten voor de regulering van conflicten, zoals arbitrage en beroepsmogelijkheden, variërend van de leidinggevende en de afdeling P&O, tot de vakbonden, koepelorganisaties en ombuds- of vertrouwenspersonen.

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:

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

Het regelperspectief zul je in dit boek vooral terugzien in de laatste twee hoofdstukken die ingaan op verschillende rollen en strategieën van derde partijen.

### **Sociale-uitwisselingperspectief**

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 meeste van geprofiteerd.

Bij het sociale-uitwisselingperspectief draait het om de economische analyse van conflict. Wat levert het handelen de partijen op? Drijfveer daarbij is het eigenbelang, waarbij het voortdurend gaat om het geven en nemen van belangrijke 'resources', zoals geld, tijd en liefde, of het dreigen met en hantieren van negatieve middelen, zoals straf en agressie. Vandaar de term: sociale uitwisseling. Er is veel onderzoek gedaan naar dergelijk strategisch gedrag, bijvoorbeeld in onderhandelen.

De Nobelprijs voor de economie werd in 2005 toegekend aan Thomas Schelling en Robert Aumann voor hun werk aan de zogenoemde speltheorie. Schelling werd beroemd met zijn boek *The Strategy of Conflict* (1960). Aumann is vooral bekend door zijn studies waarin deelnemers elkaars gedrag leren kennen of reputaties opbouwen. Deze 'oneindig herhaalde spellen' kunnen verklaren waarom het wel of niet lukt om samen te werken. De in Israël woonachtige Aumann werd op een persbijeenkomst naar aanleiding van de prijs gevraagd of het Israelisch-Palestijnse conflict oplosbaar is. 'Het spijt me het te moeten zeggen', zei Aumann, 'maar het conflict duurt nu al tachtig jaar en zo lang gaat het minstens nog door. Dit is een voortgaand conflict. Wij bestuderen voortgaande conflicten. En ik zie aan dit conflict geen einde komen.'

Het sociale-uitwisselingperspectief zal daarom vooral aan bod komen in hoofdstuk 4 over onderhandelen. De sombere voorspelling van Aumann over de eindeloosheid van conflict wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5 over escalatie.

### **Sociaalconstructivistisch perspectief**

Hoe kwam Cleopatra op het curieuze idee om zich in een kleed gerold het kamp van de vijand binnen te laten dragen? En waarom besloten Julius en Cleopatra om een cruise te gaan maken op de Nijl, terwijl Julius net het Egyptische leger verslagen had? Was dat niet levensgevaarlijk?

Vanuit een sociaalconstructivistisch perspectief gaan we ervan uit dat mensen in interactie met elkaar een sociale realiteit creëren. Er is dus niet zozeer sprake van een 'objectieve realiteit' voor het menselijk verkeer en voor conflicten, maar veeleer een interactie, waarin verschillende beelden van de werkelijkheid botsen. Als je die beelden bij elkaar kunt brengen, ontstaat een nieuwe realiteit. Recent wordt veel gewerkt met verschillende frames van conflictpartijen en hoe deze te beïnvloeden zijn. Dit is vooral behulpzaam in conflicten die zijn geëscaleerd en waar partijen een totaal verschillende beleving van de werkelijkheid hebben (Gray & Kaufmann, 2003; Marsala, 2005). Het beïnvloeden van die beelden van de werkelijkheid en een nieuw, gezamenlijk beeld ontwikkelen zijn dan de inzet. In onze casus: Cleopatra creëert een nieuwe situatie door zich binnen te laten smokkelen. Daarmee maakt ze de weg vrij om met een vijand van buiten een intieme relatie te ontwikkelen. Een heel nieuwe realiteit. En door samen een cruise te maken door de gebieden, geven zij een signaal aan de bevolking van verzoening en creëren ook zo een andere werkelijkheid, waarin symbolisch conflicten beëindigd zijn. Sociaal-constructivistische benadering wordt ook vaak gebruikt in interculturele conflicten om vanuit verschillende waardesystemen een nieuwe, gezamenlijke realiteit te creëren.

### **Psychodynamisch perspectief**

Om conflictpartijen en hun gedrag te begrijpen is het van belang de persoonlijke drijfveren, gedachten en emoties in beeld te krijgen, waarbij ook onbewuste aspecten niet over het hoofd moeten worden gezien. Wat bracht Cleopatra en Caesar ertoe zich zo te gedragen? Waren het narcistische mensen die meenden dat ze boven iedere wet stonden? Of nam Cleopatra vooral wraak op haar familie?

Vanuit een psychodynamisch perspectief gaan we op zoek naar de – soms onbewuste – drijfveren en motieven achter het conflictgedrag en hoe partijen elkaar beïnvloeden, bijvoorbeeld door projectie en overdracht van emoties. Woede, angst, schuld en schaamte spelen vaak een belangrijke rol in conflicten. Sommige van die gevoelens en gedachten zijn niet acceptabel voor jezelf. Ze worden verdrongen en hebben daarmee een des te grotere invloed op het conflictverloop. Mooie voorbeelden hiervan vinden we in het werk van Manfred Kets de Vries (1997). Hij laat de irrationaliteit zien van managers en directeurs, en de conflictueuze gevolgen voor de organisaties waaraan zij leiding geven. Bij het verkennen van conflictgedrag (hoofdstuk 3) en conflictescalatie (hoofdstuk 5) komt dit uitgebreider aan bod.

## Samenvatting

In dit hoofdstuk hebben we laten zien dat sinds de oudheid de analyse van conflict een belangrijke plaats heeft ingenomen in de samenleving. De reden hiervoor kan enerzijds gezocht worden in het feit dat conflicten tussen mensen onlosmakelijk verbonden zijn met relaties. Daarmee zijn conflicten dus een inherent onderdeel van ons sociale leven. Ook roepen conflicten vaak sterke emoties op en kunnen de gevolgen daarvan – zoals we zagen in de casus van Caesar en Cleopatra – ingrijpend zijn.

Daarnaast stonden we stil bij een zestal belangrijke perspectieven op conflict: een systeemperspectief, een intercultureel perspectief, een regelperspectief, een sociale-uitwisselingperspectief, een sociaalconstructivistisch perspectief en een psychodynamisch perspectief. We hebben laten zien dat je bij de analyse van conflicten expliciet, maar vaker nog impliciet, een van deze invalshoeken kiest. Ook is het zo dat een deelonderwerp zich vooral leent om geanalyseerd te worden vanuit een specifiek perspectief. Dit zal ook in de volgende hoofdstukken tot uitdrukking komen.

## Opdracht

### 1.1

#### **Metaforen**

Dit is een groepsopdracht. Deze opdracht leent zich goed als introductieoefening voor een training conflicthantering, vooral in het geval van heterogene groepen. De opdracht is ook geschikt voor persoonlijke reflectie.

#### *Doel*

Het doel van deze opdracht is de deelnemers te confronteren met de verschillende wijzen waarop mensen naar conflicten kunnen kijken.

#### *Werkwijze*

Deelnemers krijgen eerst de opdracht individueel een beeld te bedenken dat kenmerkend is voor conflicten tussen twee mensen. Vervolgens wordt in subgroepjes van twee- of drietalen ieders beeld (of: metafoor) verkend aan de hand van de volgende vragen:

- Wat drukt het beeld uit? Beschrijf het beeld dat je hebt.
- Hoe kom je aan dit beeld?
- Wat zegt het beeld over jouw gevoel ten aanzien van conflict?
- Wat vind je negatief aan dit beeld? En wat positief?
- Welke associaties roept het bij de anderen op?
- Bij welk van de zes besproken perspectieven past dit beeld het beste?

Vervolgens bespreken de groepjes in hoeverre hun beelden van elkaar verschillen en hoe dat komt. Individuele maar bijvoorbeeld ook culturele verschillen kunnen hier een rol spelen. Daarna volgt een korte plenaire terugkoppeling per subgroepje. De trainer sluit af met een conclusie.

#### *Tijdsplanning*

- Individueel beeld oproepen: 5 minuten.
- Discussie in subgroepjes: 20 minuten.
- Plenaire terugkoppeling en conclusie: 15 minuten.