

Conflict Management – Reader

Versie 4apr25



Besluiten nemen is makkelijk. En de uitvoering daarvan ook. Als je alleen bent..... Besluiten nemen met anderen en dan die uitgevoerd krijgen... dat is een ander iets. Conflicten liggen dan op de loer. Hoe daar mee om te gaan? Tig adviezen kan je krijgen. Hieronder weer een paar. Besluit of je doorleest of niet...

Om dieper te duiken in hoe je een conflict het beste aan kan pakken, maakte ik in dit artikel onder andere gebruik van onderdelen uit het boek *Conflict Management and Mediation*. Dat boek is geschreven door Martin C. Euwema en Ellen Giebels. Dit studieboek onderzoekt de complexe aard van conflicten en biedt concrete tools voor het beheer ervan. Dus niet alleen theorie blabla, maar ook praktische punten.



Ze schrijven als eerste over het belang van effectieve analyse bij conflicten. En ze ontwikkelen nieuwe kaders voor het begrijpen van de structuur en het proces van conflicten tussen mensen. (ooit zullen we dit moeten onderzoeken voor conflicten tussen AI systemen..). Het boek is speciaal ontworpen voor praktisch gebruik en integreert theorieën en modellen van conflicten met praktisch onderzoek. Daarom kan ik het boek aanbevelen. Het schetst de diverse vaardigheden en strategieën die nodig zijn om op een goede manier met conflicten om te gaan. Lees verder!

De schrijvers zijn vooraanstaande academici op het gebied van conflictmanagement en psychologie zo schrijft het internet.



Ellen Giebels is hoogleraar Psychologie van Conflict en Veiligheid aan de Universiteit Twente in Nederland. Haar onderzoek richt zich op onderhandeling, crisiscommunicatie en de psychologie van conflicten. Ze heeft bijgedragen aan het begrijpen van de dynamiek van conflicten en de ontwikkeling van strategieën voor effectieve conflictoplossing.

Martin Euwema is hoogleraar Organisatiepsychologie aan de KU Leuven in België. Zijn expertise ligt op het gebied van leiderschap, teamdynamiek en conflictmanagement binnen organisaties. Hij heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar hoe conflicten ontstaan en hoe ze effectief kunnen worden beheerd in professionele omgevingen.



Hun werk combineert theoretische inzichten met praktische toepassingen, wat ik wel plezierig vindt. En denk ik waardevol is voor zowel studenten als professionals die zich bezighouden met conflictmanagement.

Kernpunten uit het boek

1. Conflict strategieën welke kenmerken hebben die?
2. Een suggestie voor denken in zes verschillende perspectieven voor conflictanalyse.
Een methode om te analyseren in wat voor soort conflict je zit.
3. Het Dutch Dual model.
4. Het 7-I model: Ze introduceren het 7-I model, dat conflictanalyse combineert met de identificatie van specifieke interventiehoeken.

Deze kernpunten ga je hieronder ook als hoofdstukken vinden met een korte toelichting. Let op, dit vervangt het boek niet, dus als dit onderwerp je interesse heeft, koop het boek vooral voor de rest van de context en uitleg.

Hoofdstuk 1. Conflictstrategieën en hun Kenmerken

De schrijvers maken een indeling van hoe je conflicten kan bezien, hoe je wat meer grip kan krijgen door ze in soorten in te delen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende conflictstrategieën, hun kenmerken, wanneer ze het beste gebruikt kunnen worden, hun voordelen en nadelen.

Conflictstijl	Kenmerken	Wanneer te gebruiken?	Voordelen	Nadelen
<i>Samenwerken</i>	Zoekt naar win-winoplossingen, samenwerking en gedeelde belangen.	Wanneer beide partijen belangrijke belangen hebben en samenwerking gewenst is.	Leidt tot duurzame oplossingen en betere relaties. Lijkt me belangrijk....	Kan tijdrovend en complex zijn.
<i>Toegeven</i>	Geeft toe aan de ander om de relatie goed te houden, eigen belang wordt opgeofferd.	Als de relatie belangrijker is dan het conflict zelf.	Behoudt relaties en voorkomt escalatie.	Kan leiden tot uitbuiting of eigen belangenverlies. Je cijfert jezelf weg... maar is dat slim?
<i>Forceren</i>	Drukt eigen belang door, assertief en competitief, ten koste van de ander.	Wanneer een snelle beslissing nodig is of je positie sterk is.	Snelle besluitvorming en duidelijkheid. Lead, Follow or Get out of my way.	Kan relaties beschadigen en weerstand oproepen.
<i>Vermijden</i>	Vermijdt conflicten, stelt beslissingen uit, ontwijkt confrontatie.	Als het conflict onbelangrijk is of uitstel gunstig kan zijn.	Vermijdt onnodige confrontaties.	Kan problemen laten aanslepen en frustratie veroorzaken.
<i>Compromis sluiten</i>	Zoekt een middenweg waarbij beide partijen iets inleveren.	Als een volledige oplossing niet haalbaar is en beide partijen bereid zijn te geven en nemen.	Evenwichtige uitkomst, zorgt voor gedeeltelijke tevredenheid.	Kan suboptimale oplossingen opleveren.

De vraag is nu natuurlijk, welke conflict stijl jij van nature hebt. En hoe je nog meer stijlen kan leren die je nog vaardiger maken conflicten goed te doen of deze te begeleiden.

Hoofdstuk 2. Zes verschillende perspectieven om te kijken

Deze perspectieven bieden diverse invalshoeken om de complexiteit van conflicten te begrijpen en effectief te beheren. Deze perspectieven bieden een veelzijdige methode voor het analyseren en begrijpen van conflicten. Je zou kunnen zeggen iets wat je doet in wat we bij Grip op Besluitvorming noemen de Observatie fase. En door die analyse te maken en de dynamiek te begrijpen, ga je vast beter en effectiever conflicten kunnen 'beheersen'. Natuurlijk moet je het wel zelf doen, dus even tijd steken in dit alles te begrijpen en te 'doorleven'.

De zes perspectieven waar de schrijvers het over hebben zijn de volgende:

- **Economisch perspectief:** Dit perspectief beschouwt conflicten vanuit kosten-batenanalyses en de verdeling van schaarse middelen. Zoals dat in een organisatie gebeurt met budgetten waarom men vecht. Of thuis, gaat het geld naar een ijsje of naar gezond brood?
- **Sociaal - psychologisch perspectief:** Hierbij ligt de focus op percepties, emoties en communicatie tussen de mensen die een conflict hebben. Dit is denk ik zowel in werk- als privé leven een item.
- **Sociologisch perspectief:** Dit perspectief analyseert de invloed van sociale structuren, rollen en normen op conflicten. Erg relevant bij organisaties...vaak hoor ik zijn de rollen die mensen hebben niet duidelijk. Dus iedereen voelt zich snel aangevallen...
- **Psychodynamisch perspectief:** Dit perspectief richt zich op onbewuste processen, persoonlijke drijfveren en innerlijke conflicten die het gedrag beïnvloeden. De basketbal en pingpong bal...
- **Intercultureel perspectief:** Hierbij wordt gekeken naar de rol van culturele verschillen en misverstanden in het ontstaan en verloop van conflicten. Heb je net zoals ik vier of meer culturele achtergronden mensen in huis? Of op werk?
- **Sociaal-constructivistisch perspectief:** Dit perspectief benadrukt hoe realiteiten en betekenissen gezamenlijk worden geconstrueerd en hoe deze constructies conflicten beïnvloeden. Beetje zoals 'ik zie, ik zie, wat jij niet ziet..'.

Wat brengt het je als je in deze zes perspectieven denkt?

Een effectieve oplossing van een conflict moet meerdere benaderingen combineren is de gedachte. En door de zes perspectieven ga je zou ik denken beter beslagen ten ijs komen.

En dan? De schrijver zeggen dat er dan drie benaderingen zijn om een conflict op langere termijn in de hand te houden of op te lossen.

Het moet **Praktisch** zijn: Herzien van de planning en prioriteiten om een balans te vinden tussen snelheid en kwaliteit.

Het moet **Communicatief** zijn: Inzetten van mediation en betere interculturele communicatie om misverstanden te voorkomen.

Het werkt **Strategisch**: Er zijn duidelijke afspraken over samenwerking tussen verschillende teams en bedrijfsculturen.

Door het conflict niet als een simpel meningsverschil te zien, maar vanuit meerdere perspectieven te benaderen, ontstaat een oplossing die op een langere termijn effect kan hebben.

Casus: Een Conflict binnen een Multinationaal Bedrijf

Situatie

In een multinational technologiebedrijf ontstaat een conflict tussen de Nederlandse manager (Irene) en zijn Chinese collega (Li Wei), die verantwoordelijk is voor productontwikkeling.

Complicatie

Het conflict draait om een belangrijk softwareproject dat vertraging oploopt. Irene wil de deadline strikt handhaven en stelt dat de inefficiëntie van Li Wei's team de oorzaak is. Li Wei daarentegen vindt dat de kwaliteit belangrijker is dan snelheid en voelt zich onder druk gezet. Het conflict escaleert: er ontstaan spanningen in vergaderingen, teams raken verdeeld en de productiviteit lijdt eronder. Hoe kunnen we dit conflict begrijpen door de zes perspectieven toe te passen?

1. Economisch Perspectief

Focus: Kosten, baten en verdeling van schaarse middelen. **Analyse:** Irene en Li Wei hebben verschillende opvattingen over kosten en baten. Irene ziet het project als een investering die binnen een bepaald budget en tijdsframe moet worden voltooid om winstgevend te zijn. Li Wei ziet de kwaliteit van het eindproduct als cruciaal voor lange termijn succes, zelfs als dat betekent dat het project langer duurt en meer kost.

Oplossing: Een kosten-batenanalyse uitvoeren en onderzoeken of een compromis mogelijk is: bijvoorbeeld het project opdelen in fasen waarbij sommige functionaliteiten later worden geïmplementeerd. (RR: of is dat het probleem wat voor je uit schuiven?)

2. Sociaal - Psychologisch Perspectief

Focus: Emoties, percepties en communicatie. **Analyse:** Irene ziet Li Wei's houding als gebrek aan urgentie en inzet, terwijl Li Wei zich niet gewaardeerd voelt en de kritiek als respectloos ervaart. Miscommunicatie en wederzijds onbegrip versterken het conflict.

Oplossing: Verbetering van communicatie door actieve luistervaardigheden en empathie, bijvoorbeeld via een mediation gesprek waarbij beide partijen hun perspectief kunnen uiten zonder meteen beoordeeld te worden.

3. Sociologisch Perspectief

Focus: Sociale structuren, rollen en groepsdynamiek. **Analyse:** Irene werkt in een prestatiegerichte omgeving waar resultaten en deadlines belangrijk zijn. Li Wei opereert in een team met een cultuur waarin consensus en langetermijndenken belangrijk zijn. De botsing komt deels voort uit verschillende bedrijfsculturen.

Oplossing: Het management kan duidelijkere richtlijnen en verwachtingen opstellen om conflicterende werkculturen te overbruggen en een gezamenlijke werkmethode te vinden.

4. Psychodynamisch Perspectief

Focus: Onbewuste processen, persoonlijke drijfveren en eerdere ervaringen. **Analyse:** Irene heeft in het verleden negatieve ervaringen gehad met trage projecten en wil kosten voorkomen dat ze weer vertragingen moet verantwoorden. Li Wei heeft in eerdere functies ervaren dat te veel haast leidt tot slechte productkwaliteit en frustratie bij klanten. Beiden projecteren hun eerdere ervaringen op de huidige situatie.

Oplossing: Coaching of een begeleid gesprek waarin beide partijen zich bewust worden van hun drijfveren en hoe deze het conflict beïnvloeden.

5. Intercultureel Perspectief

Focus: Culturele waarden en normen. **Analyse:** Jan is gewend aan een directe communicatiestijl en zegt openlijk wat hij denkt. In de Chinese cultuur wordt kritiek vaak indirect en subtiel geuit om gezichtsverlies te voorkomen. Irene haar directheid voelt voor Li Wei aanvallend, terwijl Irene, Li Wei's terughoudendheid als ontwijkend ziet.

Oplossing: Interculturele training en bewustwording van communicatiestijlen kunnen helpen om betere samenwerking en begrip te creëren. Bijvoorbeeld door compromissen te sluiten over hoe feedback wordt gegeven.

6. Sociaal-Constructivistisch Perspectief

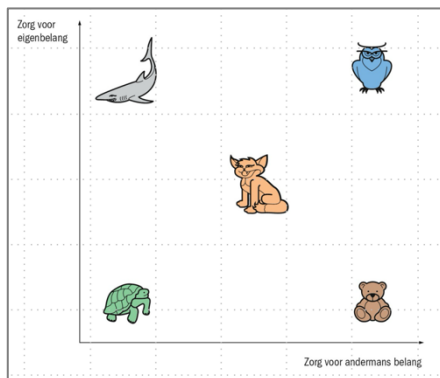
Focus: Hoe realiteiten en betekenissen worden geconstrueerd. **Analyse:** Irene en Li Wei hebben verschillende definities van succes. Irene ziet een succesvol project als iets dat op tijd en binnen budget wordt geleverd. Li Wei ziet succes als een product dat technisch uitmuntend is. Beide definities botsen en versterken het conflict.

Oplossing: Een gezamenlijke definitie van succes ontwikkelen door middel van teambesprekingen, waarbij beide perspectieven worden meegenomen en geïntegreerd in de projectdoelen.

Conclusie en Advies

Door deze zes perspectieven toe te passen, wordt duidelijk dat het conflict niet alleen gaat over een deadline, maar over bredere factoren zoals cultuur, psychologie, communicatie en onderliggende structuren.

Hoofdstuk 3. Het Dual Concern Model

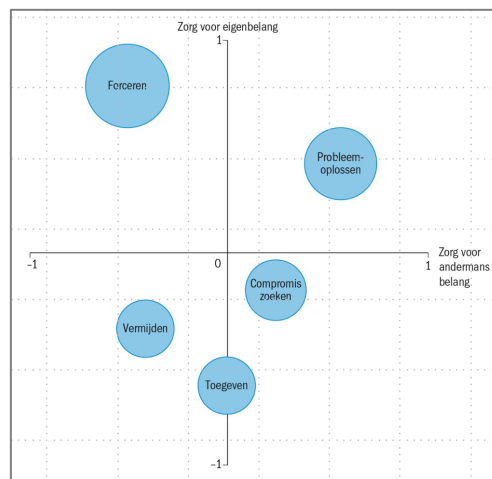
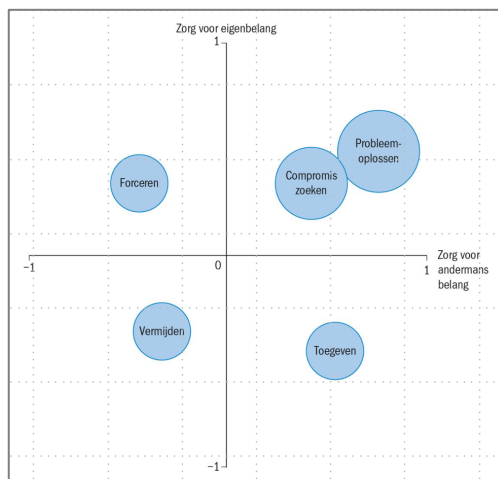


Ieder mens heeft een stijl waarin die met conflicten omgaat. Vele modellen om dat te analyseren zijn er. Hier die van het 'Dual Concern Model'. Dit model helpt om conflicten beter te begrijpen en effectiever aan te pakken.

Het is een theorie over conflicthantering, en ik denk ook in veel meer gevallen toe te passen, die stelt dat mensen bij conflicten twee belangen afwegen namelijk:

Zorg voor zichzelf: de mate waarin iemand zijn eigen belangen wil beschermen of bevorderen.

Zorg voor de ander: de mate waarin iemand rekening houdt met de belangen en behoeften van de ander.



(bron: *Conflict Management and Mediation*)

Op basis hiervan ontstaan er vijf stijlen van conflicthantering:

1. **Doordrukken (competitie)** – Hoge zorg voor jezelf, lage zorg voor de ander. Je probeert je eigen belangen door te zetten, zelfs ten koste van de ander.
2. **Samenwerken (integratie)** – Hoge zorg voor jezelf en voor de ander. Je zoekt naar een oplossing die voor beide partijen gunstig is.
3. **Compromis sluiten** – Gemiddelde zorg voor beide. Je zoekt naar een tussenweg waarin beide partijen iets inleveren.
4. **Toegeven (accommodatie)** – Lage zorg voor jezelf, hoge zorg voor de ander. Je laat je eigen belang varen om de ander tevreden te stellen.
5. **Vermijden** – Lage zorg voor beide. Je ontwijkt het conflict of stelt het uit.

Ga je jouw eigen manier van omgaan met conflicten ontdekken! En reflecteer er eventueel op of je het herkent.



Oefening: zie een apart blad hiervoor met een korte vragenlijst. Na die vragen beantwoord te hebben krijg je een uitslag over welke stijl je hebt. Niet super wetenschappelijk, maar geeft wel een leuke indicatie. Vroeger kwam ik die testjes tegen als je door een tijdschrift zat te bladeren in de wachtkamer.

Dus er is een Excel waar je de vragen kan beantwoorden, een score geven en dan met de uitslag blij, verbaasd of boos zijn.

Hoofdstuk 4. Het 7i model

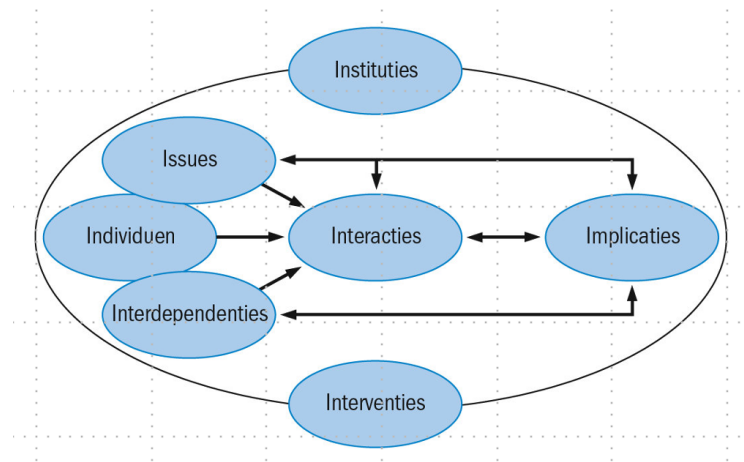
Het *7-I model* is een model voor conflictmanagement dat zeven strategieën beschrijft die organisaties en individuen kunnen gebruiken om conflicten te hanteren. Dit model komt uit het boek en de schrijvers denken dat het helpen kan bij het analyseren en aanpakken van conflicten op een gestructureerde manier.

Het model biedt een scala aan strategieën voor conflictmanagement en helpt je bij het kiezen van een passende aanpak, afhankelijk van de situatie. Ik hou even de i's aan, omdat je zo op de 7i's kan komen. Niet echt Nederlands, maar goed...

De zeven strategieën zijn:

1. *Ignoring (Negeren)* – Het conflict wordt bewust genegeerd of vermeden. Dit kan soms nuttig zijn als het conflict onbeduidend is of vanzelf oplost, maar kan ook leiden tot escalatie als de onderliggende problemen niet worden aangepakt.
2. *Imposing (Opleggen)* – Een dominante partij dwingt een oplossing af, vaak op basis van macht of autoriteit. Dit kan effectief zijn in crisissituaties, maar leidt meestal tot ontevredenheid bij de andere partij. Anno 2025 zijn hiervan vele voorbeelden te vinden, neem maar een Trump.
3. *Instructing (Instrueren)* – Een leider of derde partij geeft duidelijke richtlijnen over hoe het conflict moet worden opgelost. Dit werkt goed als er sprake is van duidelijke regels of hiërarchische structuren. Of als er al een protocol is, bijvoorbeeld in de zorg.
4. *Imaging (Beeldvorming)* – Partijen worden aangemoedigd om na te denken over elkaars perspectief en het conflict vanuit een ander standpunt te bekijken. Dit bevordert empathie en helpt misverstanden op te lossen. Anno 2025 zitten mensen nog veel thuis te werken, ik denk dat dit het begrip en beeld deed veranderen over de ander.
5. *Initiating (Initiëren)* – Het actief zoeken naar een oplossing door dialoog en samenwerking te bevorderen. Dit is een constructieve aanpak die vooral werkt als beide partijen bereid zijn om samen te werken.
6. *Intervening (Interveniëren)* – Een derde partij, zoals een mediator, wordt ingeschakeld om het conflict te begeleiden en een oplossing te vinden. Dit helpt bij complexe conflicten waarbij partijen er zelf niet uitkomen.
7. *Integrating (Integreren)* – Een gezamenlijke oplossing zoeken die voor alle partijen voordelig is. Dit is de meest duurzame aanpak en wordt vaak geassocieerd met win-win-

oplossingen en collaboratief probleem oplossen. Deze win-win komt ook terug in de training die we geven rond onderhandelen.



(bron: *Conflict Management and Mediation*)

Casus: Conflict tussen teams binnen een organisatie

Bij een middelgrote organisatie is een conflict ontstaan tussen de HRM afdeling en de afdeling Logistiek. Het HRM team klaagt dat Logistiek te veel druk uitoefent om snel mensen aan te nemen, zonder rekening te houden met de kwaliteiten geschiktheid van die mensen. Het Logistieke team aan de andere kant, vindt dat het HRM te traag werkt en niet flexibel genoeg is om in te spelen op hun behoeften. Dit leidt tot frustratie, vertragingen en slechte samenwerking.

Hiervoor kan je ook lezen: *[vul zelf je eigen situatie in gedachte in]*

De directie merkt dat het conflict de werksfeer en prestaties negatief beïnvloedt en besluit in te grijpen. Ze overwegen verschillende strategieën uit het 7-I model:

- 1. Ignoring (Negeren)** Niet aanbevolen: Als de directie ervoor kiest om niets te doen, kan het conflict escaleren en de samenwerking verder verslechteren. En gaan die logistieke mensen helemaal verder hun gang...
- 2. Imposing (Opleggen)** Optie, maar risicovol: De directie zou een strikte deadline en werkwijze kunnen opleggen zonder overleg met beide teams. Dit zou op korte termijn een oplossing kunnen bieden, maar kan leiden tot ontevredenheid en demotivatie.
- 3. Instructing (Instrueren)** Gedeeltelijk nuttig: De directie kan duidelijke richtlijnen opstellen over hoe de samenwerking moet verlopen, bijvoorbeeld door vaste feedbackmomenten in te bouwen. Dit helpt bij structuur, maar lost niet de onderliggende frustraties op.
- 4. Imaging (Beeldvorming)** Sterke optie: De directie organiseert een sessie waarin beide teams inzicht krijgen in elkaars werkwijze en uitdagingen. Het Logistieke team krijgt bijvoorbeeld een korte training over de complexiteit van het aanname en on-boarding proces, terwijl het HRM team leert hoe logistiek en klantverwachtingen en deadlines in de praktijk werken. Dit bevordert empathie.
- 5. Initiating (Initiëren)** Aanbevolen aanpak: De directie stimuleert beide teams om samen een oplossing te vinden. Ze organiseren een vergadering waarin beide teams samen

concrete afspraken maken over samenwerking, haalbare deadlines en realistische verwachtingen.

6. Intervening (Interveniëren) Indien nodig: Als de teams er zelf niet uitkomen, kan de directie een externe bemiddelaar of teamcoach inschakelen om het gesprek te begeleiden. Dit kan nuttig zijn als de emoties te hoog oplopen.

7. Integrating (Integreren) Ideale oplossing: Samen werken beide teams aan een oplossing die voor iedereen werkt. Bijvoorbeeld: een nieuw proces waarbij HRM en Logistiek eerder in het traject samenwerken en waarbij er vaste overlegmomenten komen om knelpunten op tijd te signaleren. Dit zorgt voor een win-win situatie.

Conclusie

De beste aanpak in deze casus zou een combinatie van Imaging, Initiating en Integrating

Besprek eens met je collega's of studiegroep.

En doe de oefening. Stop die in je portfolio.

Afsluiting

Deze reader zou je eigenlijk graag in een oefening tijdens een college willen doen. Daar horen we graag ideeën voor!

Rudolph Regter, lente 2025

NOTE:

Dit is een concept versie op vrijdag 4 april 2025.

Deze versie ga ik als pilot verspreiden onder studenten die me gisteren lieten weten al verder te willen gaan. Ik ga ze dit zenden en vragen wat ze er van vonden.

Is het bruikbaar? Zijn de teksten duidelijk genoeg? Kan je er iets mee in je werk en/of prive leven?

Verder zal het een lesonderdeel zijn in mei 2025 en lijkt het me een mooi stuk voor in een portfolio dat gaat over Grip op Besluitvorming. Want je voorbereiden op momenten dat die besluitvorming niet lukt, lijkt me een logisch iets voordat je met een besluitvorming traject start.

