

# Conflicten in organisaties

Theorie en praktijk van  
conflictbeheersing en mediation



Noordhoff Uitgevers

Y.H. Gramsbergen-Hoogland,  
H. Blom, H.T. van der Molen

Tweede druk



Conflicten in organisaties

*Thor:  
Kort wordt ons gesprek,  
want spot is je antwoord;  
maar ik zet je de weigering betaald  
als wij elkaar weer treffen.*

Fragment uit een gedicht uit de *Edda* (Germaanse goden- en heldenliederen) waarin twee goden met elkaar ruziën over de overtocht over een rivier. Tweede helft tiende eeuw.

# Conflicten in organisaties

Theorie en praktijk van  
conflictbeheersing en  
mediation

**Y.H. Gramsbergen-  
Hoogland**

**H. Blom**

**H.T. van der Molen**

---

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen / Houten

Ontwerp omslag: Welmoet de Graaf/www.welmoet.nl

Omslagillustratie: idem

© Jan Vogel, Bremen, illustratie p. 39

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

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,  
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te  
achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op  
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te  
nemen met de uitgever.

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 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, <http://www.reprorecht/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, photocopy-  
ing, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978 90 01 84964 1

ISBN 978 90 01 79471 2

NUR 810

# Woord vooraf bij de tweede druk

Moderne managers besteden een groot deel van hun tijd aan het actief oplossen van kleine en grote problemen tussen individuele werknemers en binnen een team. TNO Arbeid berekende dat jaarlijks 60 000 tot 100 000 mensen zich ziek melden wegens een conflict (Van den Bossche & Smulders, 2004). Van deze mensen belandt uiteindelijk 3% tot 4% in de WAO. Op een constructieve wijze omgaan met conflicten is daarom een van de wezenlijke taken van managers. Bij onvrijwillig vertrek dat niet samenhangt met een reorganisatie, spelen conflicten in maar liefst 90% een rol. Een conflict kost naar schatting 10% van het loon van de betrokkenen voor de duur van het conflict. Het gaat hier alleen om de verloren arbeidsuren, niet om de vervanging van zieke werknemers en om fouten die hersteld moeten worden. Dat niet iedere leidinggevende in staat is conflictsituaties goed te herkennen en ermee om te gaan, zorgt voor veel frustraties bij individuele werknemers en verliezen voor de organisatie.

Het doel van *Conflicten in organisaties* is in de eerste plaats inzicht bieden in theoretische achtergronden die van belang zijn voor een goed begrip van het ontstaan van conflicten en de effectieve omgang daarmee. In de tweede plaats geven we een aantal praktische adviezen die relevant zijn voor succesvolle conflictbeheersing, conflicthantering en conflictbemiddeling. Die adviezen hebben enerzijds betrekking op de preventie van conflicten, anderzijds op de oplossing daarvan, hetzij door de strijdende partijen zelf, hetzij met hulp van een bemiddelaar.

Dit boek is geschreven voor studenten in het hoger onderwijs (hbo en wo) die in hun toekomstige werksituatie te maken kunnen krijgen met conflicten. Daarnaast is het bedoeld voor professionals die in hun beroep geregeld met conflicten te maken hebben en een gebrek aan kennis en vaardigheden bij zichzelf op dit terrein ervaren. Overigens zijn de inzichten die in het boek worden aangereikt ook goed te gebruiken in privésituaties.

Het hoofdstuk over mediation is uitgebreid met het onderwerp bemiddeling in de verschillende stadia van een conflict. Of en op welke wijze een mediator zijn werk kan doen hangt namelijk af van het stadium waarin het conflict zich bevindt.

Tevens wordt in hoofdstuk 7 (Ongewenst gedrag op de werkplek) nu ook ongewenst gedrag behandeld dat van buiten de organisatie komt. Het gaat hier met name om interventiemethoden bij de behandeling van agressieve cliënten.



Als extra ondersteuning is bij dit boek de website [www.conflicteninorganisaties.noordhoff.nl](http://www.conflicteninorganisaties.noordhoff.nl) beschikbaar.

Bij de tweede druk van dit boek is gebruikgemaakt van een aantal nieuwe inzichten om conflicten en veiligheid onderdeel te maken van het beleid binnen organisaties. We hebben daarbij dankbaar gebruikgemaakt van het commentaar van Sary Notschaele (docent HBO Nederland).

We hopen dat de inzichten en vaardigheden in je (toekomstige) praktijk hun nut zullen bewijzen en houden ons aanbevolen voor commentaar.

Yvonne Gramsbergen, Herman Blom, Henk van der Molen  
Groningen, Rotterdam, juni 2010



# Inhoud

Openingscasus Hogeschool Eureka 10

## 1 Wat is een conflict? 13

- 1.1 Definitie en conflictcomponenten 14
- 1.2 Sociale conflicten 16
- 1.3 Intrapersoonlijke conflicten 18
- 1.4 Bronnen van conflict binnen een organisatie 20
- 1.5 Functie van een conflict 22  
Samenvatting 28  
Oefeningen en opdrachten 29

## 2 Ontstaan en ontwikkeling van een conflict 33

- 2.1 Conflictbronnen in het communicatieproces 34
- 2.2 Een sociaal-psychologische verklaring voor het ontstaan van conflicten 42
- 2.3 Escalatiemodel 49  
Samenvatting 56  
Oefeningen en opdrachten 57

## 3 Conflict-hanteringsstijlen 61

- 3.1 Vijf conflictstijlen 62
- 3.2 Bewuste keuze voor een strategie 67
- 3.3 Eigenschappen en vaardigheden 70
- 3.4 Conflictaanjagers 72
- 3.5 Tips voor de omgang met conflicten 75  
Samenvatting 76  
Oefeningen en opdrachten 77

## 4 Gespreksmodel voor conflicthantering 79

- 4.1 Structuur en inhoud van een gespreksmodel voor conflicthantering 80
- 4.2 Gespreksvaardigheden 84
- 4.3 Obstakels en valkuilen 88
- 4.4 Klachtenbehandeling 89  
Samenvatting 96  
Oefeningen en opdrachten 98

## 5 Onderhandelen 101

- 5.1 Standpunten en achterliggende belangen 102
- 5.2 Onderhandelingsproces 107
- 5.3 Moeilijke onderhandelaars 110
- 5.4 Prisoners' dilemma game en de theorie van Axelrod 111  
Samenvatting 115  
Oefeningen en opdrachten 117

## 6 Mediation 119

- 6.1 Wat is mediation? 120
- 6.2 Kwaliteiten van de mediator 121
- 6.3 Het mediationproces 122
- 6.4 Mediation in de verschillende stadia 131  
Samenvatting 136  
Oefeningen en opdrachten 138

## 7 Ongewenst gedrag op de werkplek 143

- 7.1 Wat is pesten? 144
- 7.2 Verklaringen voor pestgedrag 146

- 7.3 Rattengedrag [147](#)
- 7.4 Aanpak van pesten [149](#)
- 7.5 Agressie van cliënten [153](#)  
[Samenvatting 163](#)  
[Oefeningen en opdrachten 165](#)

## **8 Culturele verschillen** [169](#)

- 8.1 Het begrip cultuur [170](#)
- 8.2 Dimensies van culturen [171](#)
- 8.3 Verschillen in communicatiestijl [176](#)
- 8.4 Non-verbale problemen [180](#)
- 8.5 Drie-stappenmethode [181](#)  
[Samenvatting 184](#)  
[Oefeningen en opdrachten 185](#)

### **Bijlage 1 Vragenlijsten, scoringsformulieren en checklists** [186](#)

### **Bijlage 2 Rollenspelen** [204](#)

### **Bijlage 3 Training conflicthanteling** [219](#)

### **Uitwerkingen van tussenvragen** [224](#)

### **Uitwerkingen oefeningen en opdrachten** [228](#)

### **Literatuuroverzicht** [234](#)

### **Register** [237](#)

### **Over de auteurs** [241](#)



# Hogeschool Eureka

De Hogeschool Eureka is een kleine onderwijsinstelling voor het hoger beroepsonderwijs. Er staan 2 500 studenten ingeschreven en er zijn 250 medewerkers aan de hogeschool verbonden. Naast de Nederlandstalige opleidingen biedt de hogeschool twee managementopleidingen in het Duits en Engels aan. Deze internationale opleidingen worden gevolgd door studenten uit verschillende landen, onder andere uit Frankrijk, Nigeria, China en Suriname. In de zes jaar van haar bestaan heeft de Hogeschool Eureka een goede naam opgebouwd. Studenten worden opgeleid tot verantwoordelijke, creatieve en kritisch denkende mensen, die hun weg weten te vinden op de arbeidsmarkt. De missie van de hogeschool luidt dan ook: Hogeschool Eureka stimuleert studenten bij het ontwikkelen van de competenties (kennis, houding en vaardigheden) die zij nodig hebben om uit te kunnen groeien tot verantwoordelijke, vindingrijke (Eureka is Grieks en betekent: ik heb gevonden) en kritische professionals. Om actief leren en samenwerken in teams te stimuleren is het onderwijs projectgeoriënteerd. Studenten werken daarom elk blok in projectgroepen samen.

## Organisatiestructuur

Aan de hogeschool kan men bij de volgende drie instituten een van de beroepsopleidingen volgen:

- 1 Instituut voor Economie en Management (1 152 studenten)  
Bacheloropleidingen:
  - Bedrijfseconomie
  - Commerciële economie
  - Logistiek en Economie
  - International Business
- 2 Instituut voor Gedrag en Maatschappij (834 studenten)  
Bacheloropleidingen:
  - Sociaal-juridische dienstverlening
  - Personeel en Arbeid
  - Creatieve therapie
- 3 Instituut voor Techniek en Management (514 studenten)  
Bacheloropleidingen:
  - Werktuigbouwkunde
  - Technische Informatica
  - Life Science (Biologisch en Medisch laboratoriumonderzoek)

Naast de drie instituten (Economie en Management, Gedrag en Maatschappij, Techniek en Management) die elk onderverdeeld zijn in een aantal opleidingen omvat de hogeschool vier ondersteunende stafbureaus:

- Facilitaire dienst
- Personeelszaken
- Studentfaciliteiten waaronder decanaat, mediatheek en sportvereniging.

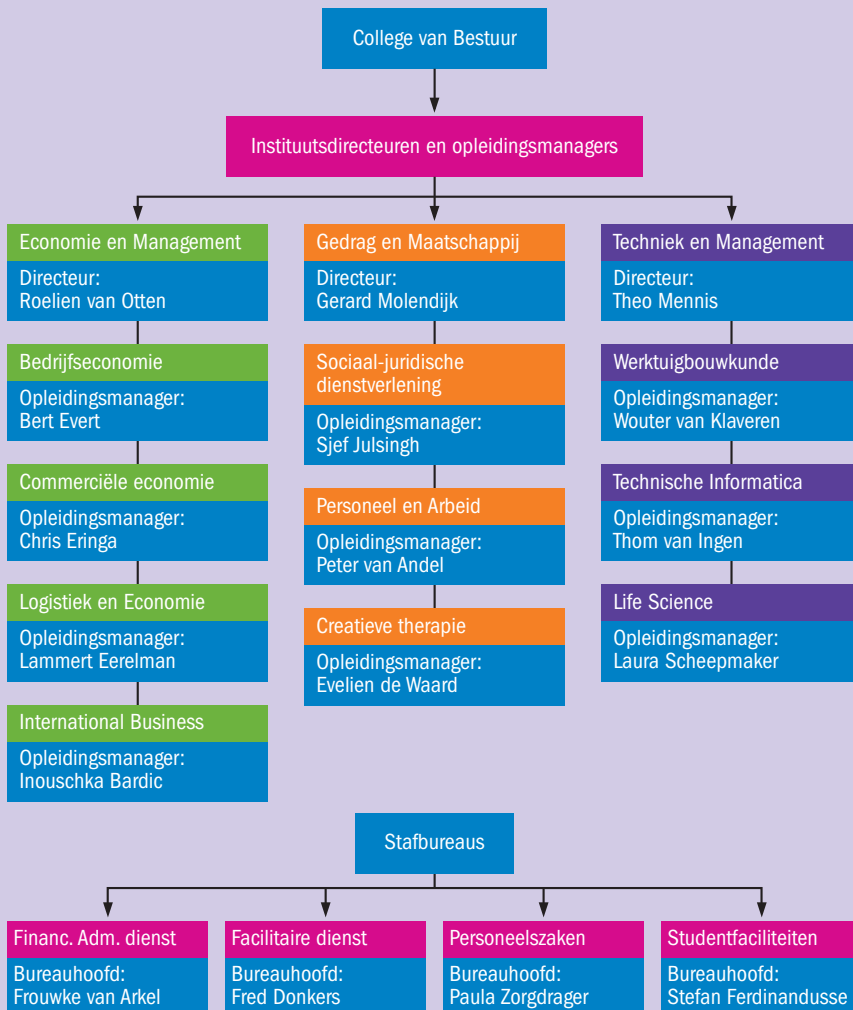
Elk instituut en elk stafbureau staat onder leiding van een directeur, die secretariael en facilitair wordt ondersteund door een afdelingsbureau waaraan een aantal medewerkers is verbonden. Deze worden aangestuurd door een teamleider. Ook elke opleiding heeft haar eigen opleidingsmanager en secretariaat. De docenten die verbonden zijn aan een van de opleidingen hebben naast hun onderwijstaken functies als stagecoördinator of mentor. Het driehoofdige College van Bestuur bestaat uit twee mannen en een vrouw.

## Communicatiestructuur

De docenten van de hogeschool zijn georganiseerd in teams rondom een bepaald

studiejaar binnen de opleiding waar ze werkzaam zijn. Bijvoorbeeld: het docententeam derdejaars bij Life Science. Ze verrichten de meeste taken (lessen, projectbegeleiding, mentoraat) in het jaar waarbij ze ingedeeld zijn. Een teamcoördinator dient als aanspreekpunt voor de docenten en doorgeefluik voor informatie vanuit het opleidingsmanagement en de instituutsdirecteur. Als overleginstrument tussen de teamcoördinator en docenten en docenten onderling worden teamvergaderingen gehouden. Daar wordt over onderwijsinhoudelijke en onderwijsorganisatorische zaken gesproken. Onderwijsinhoudelijke zaken zijn bijvoorbeeld de invoering en verdere ontwikkeling van project- en competentiegericht onderwijs en

het aanstellen van persoonlijke mentoren voor studenten die op de studievoortgang toezien en als aanspreekpunt bij problemen kunnen fungeren. Onderwijsorganisatorische zaken zijn bijvoorbeeld het instellen van dagelijkse spreekuren van docenten, aanwezigheidsplicht voor docenten, reactietermijnen voor het beantwoorden van e-mails en correctietermijnen voor tentamens. Over het algemeen verloopt deze vorm van overleg naar tevredenheid van de medewerkers. Er is de laatste jaren veel verbeterd in de zogenaamde 'kleine kwaliteit'. Dit zijn procedures waarmee studenten te maken krijgen. Uit enquêtes onder studenten blijkt een opgaande lijn over hun tevredenheid.





# 1

# Wat is een conflict?

1

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is precies een conflict?
- Welke verschillende typen van conflicten zijn er?
- Welke bronnen van conflicten zijn er binnen een organisatie?
- Wat zijn de functies van een conflict?
- Hoe gaan we met conflicten in organisaties om?

---

**Conflict 14**

**Sociaal conflict 16**

**Intrapersoonlijke conflicten 18**

**Doelconflicten 20**

**Beoordelingsconflicten 20**

**Verdeelconflicten 21**

**Zakelijke conflicten 21**

**Relatieconflicten 21**

**Disfunctionele conflicten 23**

**Functionele conflicten 23**

**Latente conflicten 24**

**Manifeste conflicten 24**

## 1.1 Definitie en conflictcomponenten

Conflicten horen bij het leven. Studenten die bij elkaar in huis wonen kunnen conflicten krijgen over de schoonmaak van de keuken of over de vraag hoe hard er 's avonds muziek gedraaid mag worden. Docenten van een opleidingsteam kunnen onenigheid krijgen over de inhoud van het studieprogramma of over de wijze van tentaminering. Een echtpaar kan ruzie krijgen over wat er op tafel komt, over de vakantiebestemming of over de opvoeding van de kinderen. Voetballers van twee elftallen die tegen elkaar spelen, zien we geregeld met elkaar op de vuist gaan. Politici gaan elkaar in de pers verbaal te lijf. Werkgevers en werknemers hebben geschillen over de hoogte van het salaris en over de werktijden. Politieke partijen strijden om de gunst van de kiezers. Landen komen soms met elkaar in gewapend conflict. Dan is het oorlog.

We worden dus haast dagelijks met conflicten geconfronteerd. Thuis, op school, op het werk, op straat of via de media. We kunnen een conflict op de volgende wijze definiëren.

Van een **conflict** is sprake als:

- er twee of meer partijen zijn, zoals individuen, groepen, organisaties of regeringen, die hun eigen doelen nastreven (meestal een zo groot mogelijke opbrengst voor zichzelf) en die van elkaar afhankelijk zijn
- twee partijen niet tegelijkertijd hun doel kunnen bereiken
- minstens één partij de andere partij als een blokkade voor het eigen handelen ervaart
- partijen handelingen proberen uit te voeren die (in hun eigen beleving) onverenigbaar zijn met die van de tegenpartij, terwijl buitenstaanders niet altijd begrijpen waar het probleem ligt
- partijen zich ervan bewust zijn dat ze tegenover elkaar staan

Wanneer die conflicten niet direct op onszelf betrekking hebben, laten we ze vaak aan ons voorbijgaan. Soms zijn we er wél persoonlijk bij betrokken. Veel mensen vinden het dan lastig ermee om te gaan. Er zijn verschillende redenen waarom we door conflicten in beslag worden genomen. We noemen de volgende:

- Een conflict is een verstoring van de dagelijkse gang van zaken, die ons dwingt iets te doen. Ook als we niets doen, voelen we ons onder druk staan.
- Conflicten gaan met sterke emoties gepaard: we worden onzeker, angstig of geprikkeld.
- Conflicten kunnen escaleren. Het conflictgebied kan groter worden en we betrekken er meer mensen en andere thema's in. Het conflict wordt zo intensiever, het neemt ons nog meer in beslag.
- Conflicten zijn pas uit de wereld, als ze op de een of andere manier opgelost zijn. Tot die tijd houden ze ons bezig en voelen we ons niet goed in staat de dagelijkse gang van zaken te hervatten.



## CASUS 1.1

## Een conflict houdt je bezig

Jeroen, tweedejaars student Life Science, ergert zich aan het gedrag van Chantal, een lid van zijn projectgroep. Chantal voert tijdens de bijeenkomsten weliswaar het hoogste woord, maar zij komt haar afspraken niet na. Waar Jeroen zich vooral aan ergert is dat Chantal doet alsof zij bijna altijd alles beter weet, maar er in de

praktijk niets van laat zien. Jeroen wil er al langere tijd iets van zeggen, maar hij weet niet hoe. De ergernis over zijn studienote zit hem dwars, Jeroen wordt steeds kwader en hij gaat zich ook aan andere dingen van haar ergeren. Op school heeft Jeroen hierover al met anderen gesproken, alleen niet met Chantal zelf.

Aan een conflict onderscheiden we twee componenten. In de eerste plaats de conflictpartijen. Dat kunnen studenten zijn maar ook rivaliserende jeugdbendes of nationale regeringen. In de tweede plaats zijn er de conflictthema's. Daarbij kan het gaan om de kwaliteit van de individuele bijdrage aan een projectgroep, verschillen in kleding of gedrag, maar ook om politieke kwesties, zoals de vraag of Nederland asielzoekers opneemt. Wanneer de componenten van het conflict vastgesteld zijn, komt de vraag aan de orde hoe het conflict moet worden opgelost. Dat is de vraag naar de conflictmethode. Conflicten kunnen op verschillende manieren opgelost worden: heel zakelijk met juridische middelen, maar ook op basis van macht of via gesprekken. In dit boek concentreren we ons op het gesprek als middel om met conflicten om te gaan.

**Conflict-  
partijen**  
**Conflict-  
thema's**

## CASUS 1.2

## Conflictthema's

Het College van Bestuur (CvB) en de centrale medezeggenschapsraad (CMR) van de Hogeschool Eureka hebben een conflict over de invoering van een nieuw beloningssysteem. De directie wil nieuwe functieschalen en de mogelijkheid van een individuele bonus invoeren. De cao voor het hbo-onderwijs maakt deze veranderingen al mogelijk. De meeste docenten met een vaste baan zullen in een lagere functieschaal terechtkomen. Bestaande rechten worden overigens gerespecteerd, zodat de regeling alleen voor nieuwe docenten geldt.

Nieuwe docenten zullen daarbij allemaal lager ingeschaald worden; door de mogelijkheid een individuele bonus te verdienen kunnen ze uiteindelijk op een hoger salarisniveau uitkomen. Aan het management worden hogere functieschalen toegekend. Bovendien zal het topmanagement een beloning krijgen die buiten de cao om wordt geregeld. De CMR heeft bezwaren tegen het nieuwe

beloningssysteem. Ze meent dat de prestaties van de docenten niet objectief meetbaar zijn en vreest daarom voor willekeur bij de toekenning van de bonussen. Haar belangrijkste kritiek geldt de tegengestelde ontwikkeling van de salarissen voor docenten en management. De CMR ziet enerzijds een functiedegradatie voor degenen die de kernactiviteit van de hogeschool verzorgen en anderzijds een overwaardering van de taken van managers. Zowel het College van Bestuur als de CMR proberen de medewerkers en de leidinggevenden voor hun plannen te winnen. Tegelijkertijd zoekt de CMR het contact met de pers en de vakbonden. De directie huurt een externe consultant in om met een advies te komen. Hij adviseert een zo groot mogelijk deel van het salaris van de individuele prestatie afhankelijk te maken, teneinde de motivatie van de medewerkers te prikkelen en de productiviteit te verbeteren.

**TUSSENVRAAG 1.1**

Benoem de twee conflictthema's die in casus 1.2 zijn te onderscheiden.

In casus 1.2 streven beide conflictpartijen verschillende doelen na, waartoe verschillende handelingsalternatieven behoren. De conflictpartijen zijn echter van elkaar afhankelijk. Zowel het CvB als de CMR zien de andere partij als een sta-in-de-weg om hun doelen te bereiken. Door de manier waarop de partijen op elkaar reageren wordt deze waarneming versterkt.

Om een eerste indruk van een conflict te krijgen dienen we de conflictpartijen en het conflictthema van elkaar te onderscheiden.

## 1.2 Sociale conflicten

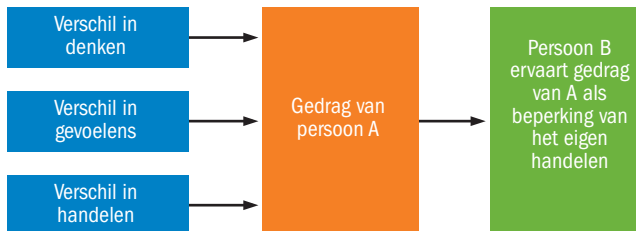
We geven een beschrijving van sociale conflicten. Een sociaal conflict kan op verschillende manieren tot uitdrukking komen:

- **Interpersoonlijke conflicten** zijn conflicten die zich tussen twee of meer individuen afspelen, zoals tussen een student en een docent of binnen een groep studenten.
- **Intergroepsconflicten** zijn sociale conflicten, die zich tussen twee of meer homogene groepen afspelen, zoals tussen fans van voetbalclubs.
- **Maatschappelijke conflicten** zijn sociale conflicten tussen grote groepen in de samenleving, zoals tussen Hutu's en Tutsi's in Ruanda in de jaren negentig van de vorige eeuw of tussen werkgevers en werknemers bij cao-onderhandelingen in Nederland.

We vatten interpersoonlijke, intergroepsconflict en maatschappelijke conflicten dus samen onder het begrip sociale conflicten. Deze conflicten onderscheiden zich van intrapersoonlijke conflicten, omdat daar sprake is van conflicten binnen een persoon. We geven een algemene omschrijving van sociale conflicten (Glasl, 2001):

Een **sociaal conflict** ontstaat tussen mensen of groepen, waarbij minstens één persoon of groep de situatie op de volgende wijze ervaart (zie figuur 1.3): het eigen denken/voelen/handelen lijkt onverenigbaar met dat van de anderen en de eigen handelingsmogelijkheden lijken daardoor beperkt te worden.

**FIGUUR 1.3** Persoonlijke factoren die tot een sociaal conflict leiden



Bron: Glasl, 2001

Sociale conflicten worden veroorzaakt door verschillen in denken, gevoelens of intenties om te handelen. Er kan dus op drie niveaus tussen mensen een verschil bestaan dat zo sterk is dat de betrokkenen het gevoel hebben dat hun opvattingen, belangen, posities en rollen onverenigbaar zijn. Toch is het niet zo dat alle genoemde verschillen tot conflicten leiden. Daarvoor is meer nodig. Het gaat vooral om de wijze waarop mensen met meningsverschillen omgaan. Waar de één een conflict ervaart, haalt de ander misschien zijn schouders op. Er is pas dan sprake van een sociaal conflict, wanneer minstens één partij het verschil zo ervaart, dat zij zich door het handelen van de andere partij in haar eigen handelingsmogelijkheden beperkt voelt. Naast de in paragraaf 1.1 genoemde componenten kunnen we aan een conflict twee andere componenten onderscheiden: een 'objectieve' en een 'subjectieve' component.

De onderlinge afhankelijkheid van conflictpartijen blijkt uit de mate waarin zij elkaar nodig hebben om hun doelen te realiseren. Dit leidt echter niet altijd tot een voor buitenstaanders duidelijk beeld van het conflict. Het is daarom belangrijk om te onderzoeken hoe de betrokkenen het conflict ervaren. De 'subjectieve' betekenis van het conflict bepaalt in hoeverre conflictpartijen de situatie als belastend ervaren. Een psychologische benadering van conflicten neemt daarom de subjectieve waarneming als uitgangspunt van analyse en probleemaanpak. Het gaat daarbij om verschillen in denken, gevoelens en intenties.

**Subjectieve  
waarneming**

---

#### CASUS 1.4

## Conflicten zijn subjectief

De samenwerking tussen Chantal en Jeroen (casus 1.1) is een bron van frustratie voor Jeroen. Haar presentatie is anders: zij praat veel, maar doet vervolgens weinig. Althans, dat is Jeroens waarneming van haar rol binnen de projectgroep (verschillen in denken). Bij Jeroen roept haar gedrag ergernis op, waarschijnlijk omdat hij anders te werk gaat en niet inziet dat Chantals gedrag voor de projectgroep ook nuttig kan zijn (verschillen in gevoelens). Bovendien worden zijn voorstellen om het werk te verdelen en te plannen door haar genegeerd of gedwarsboomd (verschillen in intenties). Jeroen ziet Chantal steeds meer als sta-in-de-weg, die zijn inzet voor de projectgroep tenietdoet en frustreert. Hij krijgt het gevoel: 'of zij eruit of ik eruit'. Chantal daarentegen ziet geen problemen.

Zij vindt Jeroen een prima figuur, omdat zij de indruk heeft dat hij een loyaal groepslid is. Bovendien verloopt het projectwerk zoals zij zich dat voorstelt. Wel vindt zij Jeroen een beetje passief. Hij maakt een afwachtende indruk, omdat hij zelden met voorstellen komt. Dat is haar waarneming. De andere projectgroepsleden lijken zich niet aan Chantal te ergeren. Objectief gezien lijkt er dus weinig aan de hand te zijn. De begeleidend docent neemt wekelijks aan de vergaderingen deel. Het viel hem ook op dat Chantal de bijeenkomsten domineert. Hij heeft er echter geen punt van gemaakt, omdat de anderen er blijkbaar geen probleem mee hadden. Bovendien ligt de projectgroep op schema. En het allerbelangrijkste, namelijk het projectrapport, lijkt goed te worden.

---

De beide partijen kijken in dit voorbeeld op een verschillende manier tegen de conflictsituatie aan. Zoals we hiervoor hebben aangegeven, zijn het de persoonlijke waarnemingen, gedachten, gevoelens en intenties die bepalen

of de mening of het gedrag van een andere partij als een blokkade voor het eigen handelen wordt beschouwd. Veel prikkels voor het conflict komen daarom niet van buiten, maar van binnen. Wensen, verlangens, frustraties, misschien zelfs onbewust aanwezig, kunnen reacties veroorzaken die op basis van de oppervlakkige zakelijke feiten niet verwacht worden.

#### CASUS 1.5

## Conflict binnen de projectgroep

In projectgroep A ontstaat een conflict met Sebastiaan, student Werktuigbouwkunde. Het blijkt steeds weer moeilijk te zijn om met hem afspraken voor vergaderingen te maken. Sebastiaan voelt zich namelijk niet in deze projectgroep thuis, omdat hij denkt dat hij niet geaccepteerd wordt. Hij vindt dat de anderen aan zijn bijdragen geen aandacht schenken. In projectgroep B voelt hij zich wel op zijn gemak. Sebastiaan houdt daarom vooral zijn agenda vrij voor de

vergaderingen van projectgroep B. Zelf heeft hij niet in de gaten dat hij de planning van vergaderingen van projectgroep A blokkeert. Andere studenten krijgen zelfs de indruk dat hij zich met zijn gedrag in projectgroep A belangrijk wil maken. Voor zowel projectgroep A als voor Sebastiaan wordt het gemakkelijker om met het planningsprobleem om te gaan, wanneer Sebastiaans eigenlijke probleem herkend en besproken wordt.

Het is kenmerkend voor een conflict dat minstens een van de betrokken partijen vindt dat de andere partij haar in de weg staat. Hieruit ontstaat een bepaalde mate van subjectief ervaren frustratie. Die frustratie hoeft echter niet openlijk tot uiting te komen. Met andere woorden: degene die zich aan de ander stoort kan een conflict ervaren zonder dat die ander daarvan weet. We zagen dat in het voorbeeld van Jeroen en Chantal. In dat geval gaan die conflicten wel gepaard met negatieve gevoelens bij de ene partij, zoals irritaties en kwaadheid, terwijl de andere partij neutraal reageert. Maar het komt vaker voor dat beide partijen over en weer frustratie ervaren.

### 1.3 Intrapersoonlijke conflicten

#### Innerlijk conflict

Voor een conflict zijn niet altijd meer partijen nodig. Bij het intrapersoonlijke conflict heeft de persoon een innerlijk conflict. Iemand wordt met keuzemogelijkheden geconfronteerd die het hem moeilijk maken om te kiezen.

**Intrapersoonlijke conflicten** bestaan uit persoonlijke worstelingen met zogenoemde ambivalenties. Omdat elke keuzemogelijkheid nadelen heeft, kunnen we zeggen dat intrapersoonlijke conflicten voor de persoon in kwestie een dilemma vormen. We onderscheiden de volgende drie innerlijke dilemma's:

- 1 Attractie – Attractie – Conflict
- 2 Vermijding – Vermijding – Conflict
- 3 Attractie – Vermijding – Conflict

#### Innerlijke dilemma's

**Ad 1** *Attractie – Attractie – Conflict*

Iemand heeft de keuze tussen twee alternatieven, die hij beide aantrekkelijk vindt, maar die hij helaas niet gelijktijdig kan uitvoeren. Naarmate de aantrekkelijkheid van beide alternatieven gelijkwaardiger is, wordt de persoon bij het naderen van het moment waarop gekozen moet worden steeds meer met het keuzeprobleem geconfronteerd. Een aankomend student moet bijvoorbeeld kiezen tussen de studierichting Technische Informatica en Werktuigbouwkunde, die hem beide interesseren. Helaas kan hij binnen zijn beperkte studietijd maar één studie volgen, omdat beide studies intensief zijn. Gedurende de laatste dagen voor hij het inschrijvingsformulier naar het Bureau Inschrijvingen moet opsturen, voelt hij zich steeds onzekerder worden. De student moet tussen twee goede alternatieven kiezen. De keuze voor de ene studie betekent dat hij de andere studie niet kan volgen.

**Ad 2** *Vermijding – Vermijding – Conflict*

Iemand moet tussen twee alternatieven kiezen die hij beide onaantrekkelijk vindt. Bijvoorbeeld: degene met wie je samenwerkt aan een opdracht slaagt er niet in de deadline te halen. Jij moet hem hierop aanspreken of er zelf voor zorgen dat de opdracht op tijd klaar is. Dergelijke conflicten ontstaan wanneer twee tegengestelde belangen met elkaar botsen. Gaat het om onvermijdbare keuzesituaties die eenvoudig zijn, dan is er sprake van een dilemma. Is de keuzesituatie heel complex, dan kun je van een tragedie spreken. Wat de persoon ook doet, hij kan het onaantrekkelijke alternatief (het kwade) niet uit de weg gaan.

**Dilemma**  
**Tragedie**

**VOORBEELD 1.6****Tragedie**

Een tragedie uit de Griekse mythologie is het verhaal van Iphigeneia in Aulis. Haar vader, koning Agamemnon was in oorlog met de Trojanen. Zijn vloot met manschappen kon niet uit Aulis uitvaren omdat de wind ongunstig was. De manschappen werden onrustig en er dreigde muiterij. De godin Artemis was vertoerd en zou de wind pas weer in de juiste richting laten waaien als Agamemnon zijn dochter Iphigeneia aan haar zou offeren. Agamemnon wordt hier voor de dramatische keus gesteld tussen het offer van zijn dochter of zijn ondergang en die van zijn volk.

Een eigentijdser gruwelijke tragedie is te zien in de film *Sophie's Choice*. Daarin wordt een moeder voor de keus gesteld één van haar beide kinderen los te laten en mee te geven aan de SS. Zij mag slechts één van beiden bij zich houden in het concentratiekamp waarin zij en haar kinderen gevangen zitten.

**Ad 3** *Attractie – Vermijding – Conflict*

Iemand staat voor een beslissing, die zowel voor- als nadelen meebrengt. Een student denkt er bijvoorbeeld over om met zijn studie te stoppen en met zijn inmiddels afgestudeerde partner naar het buitenland te gaan. Het attractie – vermijding – conflict veroorzaakt zowel positieve als negatieve gevoelens. Dat ambivalenties typisch zijn voor conflictsituaties wordt zo nog duidelijker dan in de beide voorgaande vormen van het innerlijke conflict.

Bij innerlijke conflicten moet de handelende persoon altijd een prijs betalen, omdat zijn beslissing in alle drie genoemde situaties ook nadelen heeft.

## 1.4 Bronnen van conflict binnen een organisatie

We maakten al een onderscheid tussen inter- en intrapersoonlijke conflicten. Hierna beperken we ons tot de interpersoonlijke conflicten die binnen een organisatie spelen. Vier veelvuldig voorkomende bronnen van conflicten zijn: doelconflicten, beoordelingsconflicten, verdeelconflicten en relatieconflicten. Deze laatste vergelijken we met zakelijke conflicten.

### 1.4.1 Doelconflicten

Twee of meer conflictpartijen streven tegengestelde of met elkaar concurrerende doelen of plannen na. Omdat ze onderling geen afspraken maken en hun handelingen niet coördineren is er sprake van een **conflict over de doelen**.

#### CASUS 1.7

## Cultuurconflicten

In een projectgroep in de afdeling International Business Studies zitten studenten uit verschillende landen. Diederich komt uit Duitsland, Pieter uit Nederland. De beide studenten blijken verschillende doelen na te streven. Diederich wil een zo hoog mogelijk cijfer halen (minstens een 8,5); Pieter vindt het al best wanneer ze een voldoende

krijgen (minstens 5,5). Diederich en Pieter hebben het voortdurend met elkaar aan de stok, bijvoorbeeld wanneer Diederich vindt dat Pieters bijdrage slordig, veel te oppervlakkig en te kort is. Pieter verwijt Diederich een uitslover te zijn. Het achterliggende probleem is een doelconflict.

### 1.4.2 Beoordelingsconflicten

Bij een **beoordelingsconflict** is er wel een gemeenschappelijk doel, maar de conflictpartijen zijn het niet eens over de weg om het doel te bereiken. Het verschil in beoordeling van de te volgen procedure kan een aantal oorzaken hebben. Bijvoorbeeld: verschillen in attitudes, omdat men een andere visie op de organisatie heeft of gebrekkige en ongelijk verdeelde informatie over de middelen die ter beschikking staan.

#### CASUS 1.8

## Aanstellingscriteria

Binnen het Instituut voor Gedrag en Maatschappij zijn twee opleidingsmanagers het oneens over de aanstellingscriteria voor nieuwe collega's. Beiden streven ernaar de beste kandidaten voor nieuwe vacatures aan te stellen. Evelien de Waard heeft zich ten doel gesteld slechts docenten met een

universitair diploma aan te nemen. Sjef Julsingh is echter overtuigd van de kwaliteiten van iemand die lang in een bedrijf heeft gewerkt en de indruk maakt zijn vak goed aan studenten te kunnen overbrengen. Bovendien heeft deze kandidaat meer theoretische kennis in huis.

### 1.4.3 Verdeelconflicten

Een conflictpartij heeft het gevoel dat zij er bij de verdeling van de middelen bekaaid vanaf komt. Er zijn nu eenmaal zelden voldoende middelen om alle betrokkenen tevreden te stellen. Dan ontstaan er **verdeelconflicten**. Een probleem kan zijn dat een persoon of afdeling zich achtergesteld voelt, omdat deze weinig aandacht van het topmanagement krijgt.

#### CASUS 1.9

## Verdeling docentstages

Bij de afdeling Commerciële economie van het Instituut voor Economie en Management kunnen meer docenten op docentstage dan bij de afdeling Bedrijfseconomie. Afdelingsdirecteur Chris Eringa heeft hiervoor extra projectmiddelen kunnen vergaren. Het werkveld van de afdeling is de afgelopen jaren veranderd en het aantal studenten is toegenomen. De afdeling Bedrijfseconomie daarentegen heeft te maken met dalende studentenaantallen. Afdelingsdirecteur Bert Everts heeft slechts

een bescheiden beroep op de projectpot van de hogeschool kunnen doen. Ook voor scholing heeft hij minder middelen tot zijn beschikking. Een aantal docenten is ontevreden over hun niet-gehonoreerde aanvragen voor scholing. In hun waarneming zijn alleen diegenen die een goede relatie met Bert Everts hebben, aan hun trekken gekomen. In dit voorbeeld spelen dus verdeelproblemen tussen de afdelingen Commerciële economie en Bedrijfseconomie en binnen de afdeling Bedrijfseconomie.

### 1.4.4 Relatieconflicten

Mensen hebben vaak verschillende overtuigingen, waardesystemen, belangen, ervaringen en sociale achtergronden. Deze verschillen zijn niet bevorderlijk voor het ontstaan van vriendschappelijke gevoelens. Volgens de gelijkheidsattractiehypothese van Byrne (1971) voelen mensen zich vooral tot anderen met dezelfde attitudes aangetrokken. Zo bestaat er bijvoorbeeld het 'conflict d'humeur', dat op onverenigbaarheid van karakters terug te voeren is. Vaak blijven oude conflicten in herinnering en worden de bijbehorende negatieve gevoelens bij nieuwe conflictpunten weer geactiveerd.

**Gelijkheids-  
attractie-  
hypothese**

De meeste conflicten binnen een organisatie hebben met het werk zelf te maken, met de taken en de manier waarop men die taken wil uitvoeren. Concreet gaat het om doelen, procedures en taakverdelingen. Naast deze **zakelijke conflicten** zijn er de conflicten die vooral op de slechte relatie tussen mensen zijn terug te voeren. Deze **relatieconflicten** hebben betrekking op normen, waarden en verschillen in persoonlijkheid en de gewenste groepsidentiteit.

Wanneer zakelijke en relatieconflicten samengaan, voorspelt dit weinig goeds voor de prestaties van een groep. Het verschil tussen zakelijke en relatieconflicten (De Dreu, 1997/2005) heeft grote invloed op de functionaliteit van het conflict. Zakelijke conflicten kunnen onder bepaalde omstandigheden groepsprestaties stimuleren, namelijk wanneer ze positief en constructief gedrag uitlokken, zodat de creativiteit en het probleemoplossend vermogen verbeteren. Het conflict moet dan natuurlijk wel uitgesproken worden. Relatieconflicten verlopen vaak van kwaad tot erger, mede

door de werking van een verstoorde communicatie en verschillen in waarneming (zie paragraaf 2.2).

### CASUS 1.10

## De ambitieuze student

Matthijs is behoorlijk ambitieus. Hij heeft zich ten doel gesteld na zijn studie Bedrijfs-economie zo snel mogelijk een leidingge-vende baan te krijgen. Hij doet verschrikke-lijk zijn best om zich zo veel mogelijk te profileren. De andere studenten storen zich aan Matthijs, omdat hij bij projectpresenta-

ties goede sier probeert te maken. Anderen hebben daardoor weinig inbreng bij contac-ten met de opdrachtgever. Het werk in de echt belangrijke projecten laat Matthijs echter door anderen opknappen. In dit voorbeeld schemert het 'conflict d'humeur' door.

#### TUSSENVRAAG 1.2

Er kan sprake zijn van samenhang tussen doelconflicten, beoordelingsconflicten en verdeelconflicten enerzijds en relatieconflicten anderzijds.

Oftewel: relatieconflicten kunnen ontstaan als gevolg van de andere conflicten.

Kun je de samenhang tussen een relatieconflict en de andere drie conflicten schetsen?

#### TUSSENVRAAG 1.3

In casus 1.10 beschreven we het geval van een ambitieuze student. Matthijs heeft op het eerste gezicht een relatieconflict met de andere projectgroepleden. Op de achtergrond spelen er nog andere conflictbronnen. Welke andere conflictbronnen zorgen voor negatieve gevoelens bij de anderen?

## 1.5 Functie van een conflict

Conflicten hebben veel nadelen, maar kunnen ook met voordelen gepaard gaan. Vaak leiden ze tot vertraging van (werk)processen, bijvoorbeeld omdat er meer energie gaat zitten in de bespreking van het conflict dan in de uitvoering van primaire werkzaamheden. Het is echter ook mogelijk conflicten functioneel te maken voor de organisatie, zodat er beter wordt samengewerkt en er proceswinst ontstaat. In deze paragraaf lichten we de verschillende conflicten en hun functies en disfuncties toe. Daarop aansluitend stellen we mogelijke interventies voor.

### 1.5.1 Disfunctionele en functionele conflicten

Veel mensen houden niet van conflicten omdat ze bang zijn voor de negatieve gevolgen in de vorm van stress, onzekerheid en spanningen. Door conflicten kan de sfeer worden verziekt. De aandacht voor de negatieve kanten van conflicten miskent echter dat conflicten ook kansen bieden, positieve kanten kunnen hebben. In het moderne managementjargon heet het niet voor niets dat conflicten (zoals veel problemen) niet als bedreigingen, maar als uitdagingen beschouwd moeten worden. In veel



managementliteratuur wordt aan conflicten steevast een positieve functie voor het functioneren van individuele werknemers en afdelingen toegeschreven.

In dit verband is het handig onderscheid te maken tussen functionele en disfunctionele conflicten. **Disfunctionele conflicten** zorgen voor procesverliezen: de groepsprestatie is minder dan wat je op basis van de mogelijkheden van de individuele groepsleden zou verwachten. De potentiële productiviteit van de groep wordt dus door een procesverlies gereduceerd. Conflicten kunnen echter ook mensen en groepen op een goede manier op scherp zetten, zodat men beter gaat presteren. Dan gaat het om **functionele conflicten**: deze leiden juist tot hogere groepsprestaties. Er is dan sprake van proceswinst. Afhankelijk van de functionaliteit van het conflict is de groepsprestatie dus hoger of lager dan je op grond van de potentiële groepsproductiviteit kon verwachten.

Procesverliezen

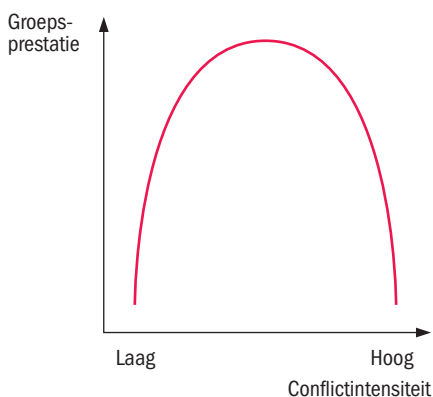
Proceswinst

### ZELFREFLECTIE

Heb je ervaring met conflicten in een projectgroep die tot procesverliezen of tot proceswinsten hebben geleid? Zo ja, wat gebeurde er?

Met een omgekeerde u-curve kan het nut van een conflict worden geïllustreerd (zie figuur 1.11). De curve verduidelijkt dat er te weinig en te veel conflict kan zijn. Wanneer conflicten worden onderdrukt of vermeden, gaat dat ten koste van constructieve groepsdiscussies. De creativiteit van werknemers om het conflict op te lossen wordt niet gestimuleerd en op de lange termijn kan dat tot een moeilijk te controleren escalatie van het conflict leiden. Wanneer conflicten escaleren, en bovendien de zakelijke aspecten met relatieaspecten vermengd worden, zal de groepseffectiviteit veel schade ondervinden.

FIGUUR 1.11 Relatie conflictintensiteit en groepsprestatie



Bron: De Dreu, 1997

**Stressniveau**

Een laag stressniveau leidt, vanwege een afwezigheid van conflicten, tot een afwezigheid van een 'sense of urgency'. De prikkels ontbreken om problemen aan te pakken en met moeilijke informatie om te gaan. Heftige conflicten leiden tot een (te) hoog stressniveau, dat ten koste gaat van de mogelijkheid om problemen van verschillende kanten te bekijken en met nieuwe, creatieve oplossingen te komen. In deze redenering ligt het voor de hand te veronderstellen dat er zoiets als een optimaal conflictniveau is: niet te weinig, maar ook niet te veel stress als gevolg van het conflict. Bij alle betrokkenen komen dan de juiste krachten vrij om te presteren. Er bestaat echter geen wondermiddel om het optimale conflictniveau te bewerkstelligen. In de hoofdstukken over onderhandeling (hoofdstuk 5) en mediation (hoofdstuk 6) geven we een aantal suggesties voor een goede omgang met conflicten.

**Optimaal  
conflictniveau****1.5.2 Latente en manifeste conflicten**

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen latente en manifeste conflicten. **Latente conflicten** zijn nog niet tot uitbarsting gekomen, zij smeu- len als het ware onder de oppervlakte en kunnen ieder moment zichtbaar worden. Bepaalde informatie, zoals slechte tentamencijfers voor studenten of lage aanmeldingscijfers voor bepaalde studierichtingen of de gehele hogeschool (vooral in vergelijking met concurrerende hogescholen), wordt voorlopig geheimgehouden. Het kan ook zijn dat conflictpartijen nog niet klaar zijn voor het conflict, omdat ze nog te bang zijn of zich nog voorberei- den. Veel conflicten zijn latent: ze zijn nog niet zichtbaar geworden.

**Manifeste conflicten** worden wel uitgevochten en zijn dus wel zichtbaar geworden. De manifeste conflicten vormen dan het spreekwoordelijke topje van de ijsberg. In het dagelijks leven worden we dikwijls met dergelijke conflicten geconfronteerd. Niet alle latente conflicten worden eens mani- fest. Veel conflicten blijven onder de oppervlakte, bijvoorbeeld omdat mensen niet bereid of in staat zijn een conflict aan te gaan en op te lossen. Wanneer latente conflicten manifest worden, kunnen tot dan toe opgekropte emoties geuit worden. Opgeluchte medewerkers voelen zich vaak vrijer en beter in staat zich op hun taken te concentreren. Toch willen we niet suggereren dat het goed is dat alle conflicten worden uitgesproken. Het is soms ook verstandig conflicten onder de oppervlakte te houden. In het algemeen geldt daarbij dat zakelijke conflicten gemakkelijker te reguleren zijn dan relatieconflicten.

**1.5.3 Positieve functies van een conflict**

Op welke wijze kunnen conflicten functioneel zijn? De vakliteratuur behan- delt dit probleem vanuit vier verschillende invalshoeken:

1. Conflicten kunnen groepsdenken tegengaan.
2. Diversiteit kan worden gezien als een bron van meerwaarde.
3. Competitie tussen groepen kan voordelen hebben.
4. Competitie binnen de eigen groep kan positief worden opgevat.

*Ad 1 Het tegengaan van groepsdenken*

Het organiseren van conflicten wordt als middel gezien tegen het gevaar van het 'groepsdenken' (Janis, 1972). Wanneer de onderlinge relaties binnen een organisatie goed zijn en er veel cohesie (saamhorigheid) bestaat, zullen de groepsleden elkaar sterk beïnvloeden. Een sterke groepscohesie gaat ten koste van de vrije meningsuiting, omdat groepsle- den de neiging hebben zich aan de rest te conformeren. De groep is van

**Groepscohesie**

zichzelf overtuigd en vol zelfvertrouwen. Langzamerhand kan de overtuiging postvatten dat niets belangrijker is dan het sluiten van de eigen rijen. Eventuele twijfel aan het eigen gedrag wordt onderdrukt, omdat men niet van de groep wil afwijken.

Groepsdenken leidt tot procesverliezen, dat wil zeggen dat de groep niet haar potentiële mogelijkheden benut. De groep kan niet optimaal gebruikmaken van de kennis en de inzichten van de groepsleden, omdat sommige afwijkende inzichten te snel van tafel worden geveegd of omdat individuele groepsleden door zelfcensuur niet eens de confrontatie met de anderen aangaan. Bij groepsdenken wordt de eenheid van de groep belangrijker gevonden dan het afwegen van individuele argumenten. Daarom is de kans groot dat een afdeling, een organisatie of zelfs een regering als het ware geblinddoekt in een open ravijn loopt, omdat niemand meer durft of kan waarschuwen.

Janis stelt verschillende regels voor om groepsdenken te voorkomen. In veel van die regels gaat het erom dat conflicten kunstmatig uitgelokt worden. Bijvoorbeeld:

- Iemand moet de advocaat van de duivel spelen (hij krijgt de opdracht regelmatig voor tegenargumenten te zorgen).
- Er worden externe critici aangesteld om de groepsprestaties te verbeteren.
- Concurrerende groepen werken aan hetzelfde probleem.

#### *Ad 2 Diversiteit als bron van meerwaarde*

In de literatuur over 'managing diversity' wordt gepleit voor meer heterogeniteit bij de samenstelling van het personeelsbestand en de teams. De inbreng vanuit verschillende achtergronden, ervaringen, persoonlijkheden en andere kwalificaties verbetert de kwaliteit van beslissingen. De vorming van minderheidsstandpunten wordt gestimuleerd, omdat het bevorderlijk is voor de kwaliteit van de besluitvorming. Uit verschillende onderzoeken blijkt het positieve effect van diversiteit op de creativiteit, het innoverende en het probleemoplossende vermogen van teams. Het introduceren van bronnen van verschillen door het aanstellen van minderheden kan de groepsprestaties verbeteren (Cox, 1993). In Nederland wordt in het kader van het 'diversiteitsbeleid' in veel organisaties, vooral in non-profitorganisaties, geprobeerd meer vrouwen, allochtonen, homoseksuelen en gehandicapten aan te stellen. Het is een duidelijke zaak dat bij meer diversiteit het ontstaan van conflicten op de koop toe wordt genomen. In dit geval is het van belang ervoor te zorgen dat die conflicten zakelijk blijven en niet uit de hand lopen.

**Diversiteits-  
beleid**

#### *Ad 3 Competitie tussen groepen*

Bornstein en Erev (1997) wijzen erop dat de competitie tussen groepen positief is voor het functioneren van de leden binnen een groep. Bovendien vermindert het aantal 'freeriders' (mensen die meeliften op de werkzaamheden van groepsleden). In organisaties komen groepen al snel tot onderlinge conflicten door verschillende belangen en visies. Uit de klassieke groepsexperimenten van Sheriff (1966) bleek dat wij-zij-conflicten in een organisatie tot een toenemende cohesie en solidariteit binnen de eigen groep leiden. De negatieve stereotypering van de zij-groep werkt daarna echter als conflictaanjager (zie hoofdstuk 2).

**Freeriders**

#### Ad 4 Competitie binnen de eigen groep

Afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin de groep zich bevindt, kan het conflict binnen de eigen groep en het conflict met andere groepen een katalysatorrol vervullen en de groep stimuleren zodat deze sneller in een volgende fase terechtkomt. Een groep doorloopt in de regel de volgende fasen (Tuckman, 1965):

- Fase 1 (Formatie): mensen leren elkaar kennen en raken vertrouwd met de uit te voeren opdracht.
- Fase 2 (Storm): individuele verschillen in persoonlijkheid en aanpak worden zichtbaar. Daardoor komen conflictpunten aan de oppervlakte. Er begint een gevecht om posities en status. Schermutselingen tijdens de stormfase kunnen zich zowel in de zakelijke als in de relatiesfeer afspelen.
- Fase 3 (Normering): tijdens deze fase resulteren de conflicten in een pikorde met bijbehorende roldefinities. Er ontstaan groepsnormen met betrekking tot het gewenste gedrag en de groep ontwikkelt een soort groepsidentiteit (wie zijn wij?) en overeenstemming over het gemeenschappelijke doel (wat willen wij?).
- Fase 4 (Uitvoering): er kan naar behoren gepresteerd worden, omdat uiteindelijk een stabiel patroon van persoonlijke relaties en taakgerichte rollen gevestigd is.

Door conflicten met andere groepen vestigt de groep sneller een eigen groepsidentiteit (normeringsfase). Hierdoor is de groep eerder in staat zich op zijn prestatietaak te concentreren (uitvoeringsfase). Wel gaan conflicten die tijdens de uitvoeringsfase plaatsvinden ten koste van de groepsprestatie, omdat ze de groep uit elkaar laten vallen en er subgroepen dreigen te ontstaan. Volgens sommigen is dan een nieuwe ronde met conflicten nodig om nieuwe groepsidentiteiten en een betere groepscohesie te helpen vestigen (Worchel e.a., 1993).

#### VOORBEELD 1.12

## Conflict en voetbal

Nederlands beste voetballer aller tijden, Johan Cruyff, was een van de eersten die op de voordelen van het conflict voor een (voetbal)team wees. Als voetballer en later als trainer lokte hij het ontstaan van conflicten binnen zijn team uit. Die conflicten bleken vaak zeer functioneel te zijn en bevorderlijk voor de teamprestaties, omdat zo binnen het team een duidelijke hiërarchie en groepsnormen ontstonden. Inmiddels worden de opvattingen van Johan Cruyff over leiderschap in brede kring als waardevolle inzichten in effectief management beschouwd (Winsemius, 2004).

#### ZELFREFLECTIE

Je bent lid van één of meer projectgroepen. Neem één hiervan als voorbeeld en stel aan de hand van je eigen observaties vast in welke fase van het groepsproces jullie je bevinden. Zie je mogelijkheden om door middel van het uitlokken van een conflict jullie groepsprestaties te verbeteren? Zo ja, hoe dan?

Door conflicten worden problemen duidelijk gemaakt en ontstaat er een gevoel van urgentie. Immers, van conflicten gaat een druk uit om ze op te lossen. De wil om te veranderen wordt vaak versterkt, omdat duidelijk wordt dat oude gedragspatronen moeten worden vervangen. Conflicten kunnen voor een organisatie heel nuttig zijn, omdat ze tot proceswinst kunnen leiden. We vatten de mogelijk positieve functies van conflicten samen:

- verbetering van de kwaliteit van de beslissingen
- stimulering van creativiteit en vernieuwing
- opluchting, omdat opgekropte emoties kunnen worden geuit
- op scherp staan van de groep, omdat de 'sense of urgency' groter wordt
- stimulering van kritische zelfevaluatie, zodat medewerkers hun gedrag kunnen veranderen

#### **1.5.4 Negatieve functies van een conflict**

Relatieconflicten gaan vaak ten koste van de groepsprestatie omdat onderlinge strubbelingen op relatieniveau dikwijls destructieve vormen aannemen, zoals conflictvermijding op de korte termijn en escalatie op de lange termijn (zie ook figuur 1.11). Relatieconflicten nemen om de volgende redenen vaak een disfunctionele vorm aan:

- De ontevredenheid van de medewerkers neemt toe, zonder dat er positieve dingen gebeuren.
- De verhouding tussen teamleden verslechtert, men begint elkaar te mijden.
- De eenheid gaat verloren, omdat het groepsgevoel verdwijnt.
- De communicatie tussen de groepsleden verslechtert.
- De groepscohesie (aantrekkingskracht van de groep voor individuele groepsleden) wordt minder.
- De effectiviteit van de groep wordt minder.

Het is van belang groepsconflicten zo te sturen dat ze het groepslidmaatschap en de groepsbijdrage ondersteunen in plaats van bedreigen. Bij de omgang met conflicten moeten leidinggevend en managers als het ware een spagaat maken. Enerzijds moeten ze vermijden dat door groepsdenken de creativiteit en de afwijkende meningen worden gesmoord, anderzijds echter kunnen conflicten uit de hand lopen en de samenwerking in de groep behoorlijk bederven. Het is van groot belang of en zo ja, hoe de conflicten worden gereguleerd. Dit thema komt in hoofdstuk 4 (Gespreksmodel voor conflicthantering) aan de orde.

# Samenvatting

1

- De omgang met conflicten is voor mensen een alledaagse ervaring, die desondanks als belastend wordt ervaren.
- We maken een onderscheid tussen sociale en intrapersoonlijke conflicten:
  - Een sociaal conflict ontstaat tussen mensen of groepen, waarbij minstens één persoon of groep het eigen denken/voelen/handelen als onverenigbaar met dat van de anderen ervaart. Deze heeft de indruk dat de eigen handelingsmogelijkheden daardoor beperkt worden. De subjectieve betekenis van de conflictsituatie voor de conflictpartijen beslist in hoeverre ze de situatie als belastend ervaren. Een psychologische benadering van conflicten gaat daarom uit van de waarneming van de verschillen in denken, gevoelens en intenties voor analyse en probleemaanpak.
  - Intrapersoonlijke conflicten zijn conflicten, die binnen één persoon spelen, zoals de keuzeproblemen waarmee iemand wordt geconfronteerd. Bij innerlijke conflicten moet de handelende persoon altijd een prijs betalen, omdat zijn beslissing in alle genoemde situaties ook nadelen heeft.
- We onderscheiden enkele veelvoorkomende bronnen van conflicten binnen een organisatie, namelijk doelconflicten, beoordelingsconflicten, verdeelconflicten en relatieconflicten. Het betreft hier steeds interpersoonlijke conflicten die binnen een organisatie spelen.
- Conflicten hebben veel nadelen, maar kunnen ook met voordelen gepaard gaan. Soms leiden ze tot procesverlies. Vaak lukt het om conflicten functioneel voor de organisatie te maken, zodat er proceswinst ontstaat. Het is daarom van belang de groepsconflicten zo te sturen dat ze het groepslidmaatschap en de groepsbijdrage ondersteunen in plaats van bedreigen.

# Oefeningen en opdrachten

- 1.1** Persoonlijke ervaring met conflicten  
Wat betekenen conflicten in het algemeen voor jou? Waar denk je aan als je het woord conflict hoort?
- Schrijf tien adjectieven op, waarmee je conflicten associeert (bijvoorbeeld lastig, leuk, vervelend, uitdagend).
  - Probeer vervolgens die adjectieven te waarderen met positief (+), negatief (–) of neutraal (0).
  - Ten slotte kun je de balans opmaken. Is die positief, negatief of neutraal?
  - Welke persoonlijke ervaringen met conflicten herken je hierin? (Bron: Berkel, 2010)
- 1.2** Specifiek conflict  
Probeer je een conflictsituatie te herinneren (met een vriend(in), burens, studiegenoten, een docent). In paragraaf 1.1 staan vier redenen waarom we door conflicten in beslag worden genomen.
- Beschrijf in hoeverre het conflict belastend voor je was.
  - Behandel hierbij de vier genoemde punten.
- 1.3** Drie conflictniveaus
- Beschrijf een conflictsituatie met een studiegenoot uit je projectgroep.
  - Maak hierbij onderscheid naar de drie niveaus die in figuur 1.3 staan (verschillen in denken, gevoelens en handelen).
  - Spelen alle drie de niveaus een rol?
  - Zo ja, hoe sterk dragen ze bij aan jouw frustratie?
- 1.4** Conflictbronnen  
Je hebt waarschijnlijk al werkervaring opgedaan. Bovendien ben je als student een actief lid van de school als organisatie. In paragraaf 1.4 noemen we vier mogelijke bronnen van conflicten binnen een organisatie.
- Ga voor jezelf na in hoeverre je deze conflicten heb meegemaakt.
  - Geef per conflicttype minstens één voorbeeld.
  - Maak hierbij zowel gebruik van je ervaringen binnen als buiten de schoolorganisatie.
- 1.5** Conflictsituaties  
Schrijf voor jezelf vijf situaties op waarin je wordt (of werd) geconfronteerd met verwachtingen en eisen van anderen, waar je niet aan kunt voldoen op de manier die zij wensen. (Voorbeeld: mijn vriend wil samen met mij survivaltochten maken, waar ik doodsbenuwd voor ben.)
- Analyseer per geval tot welk conflicttype de situatie hoort.
  - Hoe ga je normaal gesproken met elk van deze dilemma's om?
  - Zou je deze situaties eigenlijk anders willen oplossen?

**1.6** Proceswinst en -verlies

Jij werkt vaak samen met anderen in projectgroepen. Het uiteindelijke resultaat is niet altijd wat je er aan het begin van had verwacht. Soms presteren jullie slechter, in andere gevallen doen jullie het beter dan je eerst had gedacht. Heb je deze ervaring ook opgedaan? Zo ja, aan welke factoren kan het hebben gelegen dat jullie proceswinst of procesverlies hebben geboekt?



