



1

Sociaal conflict en conflict-oplossing in de sociale context

Dit boek, dat over conflicten binnen organisaties gaat, heeft een tweeledig doel: op de eerste plaats wil het hulp bieden bij het herkennen en begrijpen van conflicten, op de tweede plaats wil het bij de constructieve oplossing van sociale conflicten voorzien in theoretische en praktische suggesties. Het boek is allereerst bedoeld voor professionele troubleshooters, bemiddelaars, mediators, raadgevers en trainers, maar daarenboven ook voor leidinggevendenden, hr-managers, politici en andere personen die in hun beroep actief moeten kunnen omgaan met wrijvingen, spanningen en conflicten. Omdat tegenstellingen, wrijvingen, spanningen en conflicten tot de alledaagse werkelijkheid van ons werkzaam leven behoren, moet van deze personen verlangd kunnen worden, dat ze vakkundig en constructief omgaan met conflicten.

1.1 Inflatie van het conflictbegrip

Sinds de late jaren 1960 is de belangstelling voor sociale conflicten binnen maatschappij en organisaties sterk toegenomen. Via vele grote en kleine spanningen komt tot uitdrukking dat we te maken hebben met ingrijpende veranderingen. Voor de huidige problemen – denk daarbij aan de wereldwijde ecologische en economische kwesties, en aan de ongelijke welvaartsverdeling tussen het noordelijk en zuidelijk halfrond van onze planeet! – zijn de oplossingsconcepten van de vorige generatie niet meer toereikend. Het eenzijdig technocratisch denken van de jaren na de Tweede Wereldoorlog is de oorzaak van de problemen waarmee we nu worstelen. De vertegenwoordigers van de bekende newagebeweging beweren om die reden dat we op de drempel staan van een volledig nieuw tijdperk, waarin ons denken, voelen, willen en handelen op de schop moet, als wij als mensheid niet in de afgrond willen storten. Daarom botsen nieuwe denkwijzen met oude denkpatronen, en nieuwe visies op de ontwikkeling van onze samenleving roepen weerstand op met gevestigde belangen en de daarbij horende concepten. Het macrosociaal veld ondergaat hevige turbulentie!

Alles wat zich afspeelt in het cultureel-geestelijk domein, in het politiek-sociaal systeem en in het nationaal en mondiaal economisch klimaat heeft zijn weerslag op het intern reilen en zeilen van organisaties. Tegenstellingen en spanningen worden op deze wijze veelvuldig 'geïmporteerd'. Ze mogen zich misschien manifesteren als bedrijfsinterne storingen, maar er liggen maatschappelijke factoren aan ten grondslag.

Ook het omgekeerde is het geval: conflicten worden van binnen de organisaties naar buiten geëxporteerd. In een psychiatrische kliniek (beschreven door E. Drukker/J. Hendriks in 1981) groeiden de spanningen tussen sommige directieleden tot conflicten binnen de hele organisatie uit en sloegen via een onderzoekscommissie uiteindelijk over op het Nederlands parlement, waar ze tot een regeringscrisis leidden. Of: binnen een groot chemisch concern zorgde onenigheid binnen de staf ten aanzien van veiligheidsmaatregelen tot een catastrofe die langdurig grote economische schade veroorzaakte en daardoor de politieke tegenstellingen in het land verscherpte.

Omdat we als tijdgenoten bekend zijn met deze situaties duikt er onmiddellijk een gevaar op: de toename van tegenstellingen en spanningen heeft tot een bedenkelijke inflatie van het conflictbegrip geleid! Radio, televisie en kranten storten zich vol overgave op sensationele zaken en noemen vaak een klein meningsverschil of geschil al een conflict of zware crisis. Door de massamedia worden op deze manier ook relatief onschuldige verschillen tot ernstige tegenstellingen gedramatiseerd. Over het algemeen draagt dit weinig bij aan een constructieve oplossing van deze problemen. Weliswaar vervullen pers, radio en tv een belangrijke signaal- en controlefunctie, maar door een journalistieke kleuring van de spanningen kan een conflict daadwerkelijk tot een buitenproportionele kwestie uitgroeien. Dit leidt tot het bekende mechanisme van de zelfvervullende profetie.

Als gevolg hiervan worden we geconfronteerd met een verschillend gebruik van het conflictbegrip. Een 'containerbegrip' waaraan iedereen een eigen interpretatie kan geven en dat slechts dient ter polarisatie of voor het leggen van een rookgordijn. Bij het gebruik van het begrip 'conflict' doen zich dezelfde verschijnselen voor als bij het begrip 'macht'. Het begrip wordt naar alle mogelijke situaties opgerekt en emotioneel toegepast en genereert een mythologisering en fantomisering van de situatie. De betrokkenen voelen zich daardoor in korte tijd machteloos en hulpeloos. Ze berusten in de situatie of ze slaan in blinde woede om zich heen om nog meer te verstoren.

1.2 Definitie van 'sociaal conflict'

Een onderzoek naar conflictdefinities in de literatuur toont een enorme bandbreedte van het begrip. (Dit is bij alle sociaal-wetenschappelijke thema's het geval, omdat algemeen geaccepteerde metabegrippen nog ontbreken.)

De definities onderscheiden zich zowel door een verscheidenheid aan aspecten als door hun lengte en scherpzinnigheid.

De omschrijving van D. Berlew (1977) is waarschijnlijk het kortst door de bocht: 'Er is sprake van een conflict als men onderling onenigheid heeft.' Deze definitie is echter theoretisch als praktisch onbruikbaar, omdat volgens deze beschrijving iedereen met iedereen een conflict heeft, daar het onwaarschijnlijk is dat we het ook maar met één persoon in elk opzicht eens zijn. Ook het conflictbegrip van Ralf Dahrendorf (1961) is ruim en vaag: 'Het begrip conflict is allereerst van toepassing op elke relatie tussen elementen die zich door objectieve ('latente') of subjectieve ('manifeste') tegenstellingen laat duiden.'

De definitie van L. von Rosenstiel (1980, blz. 165): 'Er is sprake van een inter-individueel – zogenoemd sociaal – conflict, als tussen conflictpartijen, die steeds uit ten minste één persoon bestaan, onverenigbare handelingstendensen waargenomen worden.' Deze definitie verheft handelingstendens, houding en instelling tot hoofdzaak, zonder te zeggen dat dit door de partijen als een verstoring of een blokkade ervaren wordt.

Veel Anglo-Amerikaanse auteurs leggen in hun definities het accent op tegenstellingen tussen doelen respectievelijk belangen, die de partijen najagen. Voorbeelden daarvan zijn volgens L. Kriesberg (1973, blz. 17): 'Social conflict is a relationship between two or more parties who (or whose spokesmen) believe they have incompatible goals.' De omschrijvingen van G. Schwarz (1977, vanaf blz. 121), H. Werbik (1976) en E. Billmann (1978) luiden overeenkomstig: Werbik en Billmann spreken van een conflict, als '...twee partijen (personen, groepen, instituties) incompatibele doelen najagen, zodanig, dat de ene partij zijn doel alleen maar bereiken kan, als de andere partij zijn doel niet bereikt.' Onbeantwoord echter blijft hierbij de vraag of hiermee een subjectieve ervaring of een objectieve realiteit bedoeld wordt. Er is vaak sprake van dat het oogmerk van de ene partij dat van de andere niet hoeft uit te sluiten.

L. Brown (1983) gaat nog een stap verder, doordat hij bij belangentegenstellingen uitdrukkelijk ook nog tegengestelde handelwijzen voegt (blz. 4): 'Conflict is incompatible behavior between parties whose interests differ.' Hij gaat dus mee in de definities van L. Pondy (1967), S. Schmidt en T. Kochan (1972), D. Katz en R. Kahn (1978), en anderen. Schmidt en Kochan benadrukken bovendien nog, dat de partijen afhankelijk moeten zijn van gedeelde bronnen en wederzijdse activiteiten. Door de bronafhankelijkheid dekt deze definitie niet de vele conflicten die primair om ideële conflictonderwerpen gaan: geloofs- en ideologische twisten die tot wederzijdse vernietiging kunnen escaleren.

Ken Thomas (1976) komt na het vergelijken van vele gangbare definities tot de volgende begripsomschrijving (blz. 891): 'Dyadic conflict will be considered to be

a process which includes the perceptions, emotions, behaviors, and outcomes of the two parties (...). Conflict is the process which begins when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his.' Een dyadisch conflict staat bij Thomas voor een sociaal conflict. Deze definitie komt heel dicht bij de werkelijkheid, omdat niet alleen tegengestelde belangen en bedoelingen, maar ook psychische hoedanigheden ertoe bijdragen: perceptie, gevoel, houding. Ook kunnen een eenzijdige kijk op de dingen of een eenzijdige actie bepalend zijn voor een conflict. Het hoeven dus niet altijd twee partijen te zijn die met een overeenkomstig conflict te kampen hebben en dat in hun handelwijze uitdragen. Dit blijkt met name bij conflictoplossingen die door een enkele partij worden aangedragen.

Ook de definitie van Hugo Prein (1982, blz. 1) is veelomvattend: 'We kunnen spreken van een sociaal conflict wanneer tussen twee of meer partijen (personen of groepen) de belangen, doelen, rollen en/of opvattingen met elkaar onverenigbaar zijn (of lijken). Een conflict wordt evenwel pas een psychologische realiteit wanneer een van beide partijen zich van deze incompatibiliteit bewust wordt en eventueel ertoe overgaat om zijn vijandige gevoelens in daden om te zetten'. Prein benadrukt nog meer de mogelijkheid dat eenzijdige zienswijzen, belangen, handelwijzen en dergelijke tot een sociale conflictsituatie kunnen leiden.

De definitie van Bruno Rüttinger (1980, blz. 22) bevat veel van de al genoemde elementen, en luidt als volgt:

'Sociale conflicten zijn

- spanningssituaties
- waarin twee of meer partijen,
- die van elkaar afhankelijk zijn,
- met nadruk proberen,
- ogenschijnlijk of daadwerkelijk onverenigbare actieplannen
- te verwezenlijken
- terwijl ze zich daarbij bewust zijn van de tegenstander.'

Hoewel Rüttinger recht doet aan de ervaringsfeiten is zijn definitie met de genoemde elementen toch scherp geformuleerd. Hij maakt een duidelijk onderscheid met een niet conflictueuze situatie. Wij ervaren het echter wel als een belangrijk gemis dat Rüttinger ervan uitgaat dat beide (of meer) partijen de situatie eensluidend als oppositioneel beschouwen. Dat is niet het geval – en toch leidt het tot alle bekende conflictmechanismen, tot escalatie enzovoort.

Onze eigen definitie van een sociaal conflict is een poging tot een synthese van conflictdefinities – vooral die van Ken Thomas, Hugo Prein en Bruno Rüttinger – met een strak omliggende begrenzing:

‘Het sociaal conflict is een interactie

- tussen actoren (individuen, groepen, organisaties enzovoort),
- waarbij tenminste één actor
- een verschil respectievelijk incompatibiliteiten
 - bij het waarnemen
 - en bij het denken respectievelijk voorstellen
 - en bij het voelen
 - en bij het willen
- met de andere actor (de andere actoren) dusdanig ervaart,
- dat de verwezenlijking hiervan,
 - wat de actor denkt, voelt of wil,
- door een andere actor (de andere actoren) belemmerd wordt.’

Daarbij komt het met name op het volgende aan:

- Er bestaat een interactie, dus een op elkaar betrokken communicatie of handelen; het hoeft niet altijd om grove geweldpleging te gaan,
- het is voldoende als een van de actoren de incompatibiliteit als zodanig beleefd en dienovereenkomstig handelt; het kan toch nooit objectief worden vastgesteld of deze ervaring al of niet gegeven is,
- de incompatibiliteit kan bij het denken/voorstellen/waarnemen dus enkel op het cognitief respectievelijk perceptief niveau aanwezig zijn – er moet ook sprake zijn van een passende actie (bijvoorbeeld: verbale communicatie); er is geen sprake van een sociaal conflict, als enkel de inhoud van ons denken en onze inbeelding wordt weersproken –, zonder enige actie (bijvoorbeeld: overtuigings- of bekeerpogingen, brainwashing of andere mentale beïnvloeding),
- de incompatibiliteit moet ook in het gevoelsleven respectievelijk in het wilsleven aanwezig zijn; aan het begin van een conflict zijn wellicht alleen tegenstrijdige begrippen voorhanden, die later ook greep kunnen krijgen op het gevoel en de wil,
- ten minste één partij (actor) ervaart de interactie (ongeacht of dit terecht of onterecht is) zodanig, dat de reden voor het niet verwezenlijken van de eigen gedachten, gevoelens/of intenties aan de andere partij toegeschreven wordt; het is daarbij niet van belang of dit door de tegenpartij bewust of onbewust, opzettelijk of per ongeluk gedaan wordt,
- zonder het zich realiseren en het ervaren van belemmering (verhinderende tegenstand, weerstand of offensief) van de zijde van tenminste één partij, kan er niet gesproken worden van een sociaal conflict. Want anders was ons hele aardse bestaan per definitie een conflict, omdat we waarschijnlijk anders percipiëren en denken, anders voelen en willen dan onze medemens,

- zelfs als slechts één partij dit subjectief zo ervaart, zal hij zich ook in de communicatie met de vermeende tegenstander en in het verdere gedrag zo manifesteren, dat hij de belemmering door de andere actor ongedaan wil maken.

1.3 Wat is geen sociaal conflict?

Alleen interactiesituaties die de bovengenoemde kenmerken vertonen, zien wij als sociaal conflict.

Er bestaat echter een overvloed aan interacties waarin niet aan al deze voorwaarden in dezelfde mate is voldaan, die voor het conflict constituerend zijn. We noemen ze daarom geen conflict, maar:

■ Incompatibiliteiten in het cognitief domein

Ik kan een begrip anders definiëren dan mijn collega – en we kunnen ons zeer wel bewust zijn van het verschil – zonder dat we ruzie krijgen! Ik kan een gebeurtenis anders waargenomen hebben dan mijn vrouw – zonder dat dit verschil in waarneming uitmondt in weerspanning. Er zijn dus cognitieve tegenstellingen bij de vleet, maar die hoeven geenszins tot een conflict te leiden – ze zijn veeleer een voorwaarde voor creativiteit en vitaliteit. Uit verscheidenheid ontstaan nieuwe ideeën. Conflictoplossing streeft niet naar opheffing van deze tegenstellingen, maar moet de partijen leren er constructief mee om te gaan.

Als we ons de cognitieve incompatibiliteiten bewust zijn, dan spreken we van logische tegenspraak, semantisch onderscheid of perceptieverschil.

■ Incompatibiliteiten in het gevoelsdomein

Ik ben een grotere liefhebber van klassieke muziek dan van jazz, voor mijn zoon geldt het omgekeerde, maar wij verdragen zonder wederzijdse ergernis elkaars voorkeuren. Pas als naar aanleiding van deze voorkeuren de strijd om de gemeenschappelijke platenspeler begint, kan dit een conflict worden: dan doet zich een belemmering in de verwezenlijking ervan voor.

De incompatibiliteiten op dit gebied kunnen we ervaren als emotionele tegenstellingen of als ambivalentie (tegelijkertijd sympathie en antipathie). Zo gauw we ons hiervan bewust zijn en ons er onverenigbare voorstellingen (enzovoort) van maken, spreken we van een ‘spanning’.

■ Incompatibiliteiten in het wilsdomein

Verschillen in wat partijen willen, die niet in de handelwijze tot uitdrukking komen, vormen op zich nog geen conflict. We spreken hier van ‘antagonismen’. Zo gauw zich bij de intentionele antagonismen gevoelstegenstellingen en incompatibele voorstel-

lingen voegen, ontstaat er een ‘crisis’, die binnen korte tijd tot vijandig gedrag kan leiden.

■ Incompatibele handelwijzen botsen met elkaar

Heel vaak is het gedrag van de ene actor onverenigbaar met het gedrag van de andere: in een opeengepakte mensenmenigte stoten we elkaar zonder er erg in te hebben met de ellebogen aan, of we staan in de lift op elkaars tenen. Zo lang dit hinderende gedrag echter niet gepaard gaat met opzet, gevoelens en bedoelingen, spreken we van een ‘incident’. Maar ook een incident kan uitgroeien tot een crisis of tot een volledig conflict, als bijvoorbeeld in het drukke verkeer een auto een andere auto raakt en beschadigt waardoor er ergernis wordt opgewekt – en als we bovendien ook nog de indruk hebben dat de bestuurder van de ‘duurdere’ auto zich aanmatigend opstelt...

Deze elementen en begrippen worden in het schema hieronder (figuur 1.1) samengevat.

Incompatibiliteiten tijdens het					
	waarnemen	denken	voelen	willen	handelen
logische tegenspraak		■			
meningsverschil		■			
misverstand	■	■			
foute perceptie	■				
semantisch onderscheid		■	■		
gevoelstegenstellingen			■		
ambivalentie			■		
antagonisme				■	
incident					■
spanning		■	■		
crisis	■	■	■	■	→ ■
conflict	■	en ■	en ■	en ■	en ■

Figuur 1.1 Conflicten en niet-conflicten

Onze methoden van conflict diagnose en conflict behandeling zijn op dit conflict-begrip gebaseerd. Wanneer er sprake is van een misverstand, dan volstaat een van de beschreven methoden, bijvoorbeeld ‘perceptiezuivering’, om de tegenstellingen

op te lossen. En als we te maken hebben met een 'incident', is het voldoende als we een verklaring over onze ware bedoelingen afleggen: dit is in wezen een 'verontschuldiging', we erkennen weliswaar dat er een botsing op gedragsniveau heeft plaatsgevonden, maar geven ook aan dat het geen opzettelijke actie was en dat er geen negatieve gevoelens in het spel waren.

In de hoofdstukken over escalatiedynamiek wordt beschreven hoe een meningsverschil, een spanning of een antagonisme kan escaleren tot een diep conflict, dat grote gevolgen kan hebben voor de persoon in kwestie.

1.4 Verschillende begrippen aangaande conflictbehandeling

In de vakliteratuur en ook in de omgangstaal bestaan veel uitdrukkingen voor ingrepen (interventies) in de conflictsituatie, zoals conflictoplossing, conflictmanagement, conflictregeling enzovoort. Het is raadzaam deze betekenissen niet als gelijkwaardig en uitwisselbaar te beschouwen, maar op specifieke interventiedoelen toe te passen.

Het sleutelbegrip voor elke vorm van interventie is conflictbehandeling. Dit woord staat voor alle mogelijke pogingen om een conflict te beïnvloeden. Het is een neutraal begrip en laat in het midden of de partijen door de interventies zich in het conflict schikken, of ze controle willen hebben over het vervolg, of dat de problemen tot in de wortels zijn aangepakt enzovoort. Conflictbehandeling betekent slechts het 'actief worden' van een handelend subject: een conflictpartij, diverse partijen, door een belangenbehartiger of een neutrale derde partij enzovoort.

Voorts onderscheiden we preventieve conflictbehandeling en curatieve conflictbehandeling: preventieve conflictbehandeling heeft als doel door tijdige maatregelen bij voorbaat het uitbreken of escaleren van een conflict te verhinderen. Curatieve conflictbehandeling wordt toegepast als er al sprake is van strijd, als er al schade is berokkend. In het hoofdstuk over interventies komen beide toepassingen nog uitvoerig aan bod.

Zowel voor preventieve als ook voor curatieve conflictbehandeling gebruiken we de meest voorkomende beschrijvingen, afhankelijk van het feit of ze gericht zijn op de volgende aspecten van een conflict:

1. Beïnvloeding van het voorhanden zijnde conflictpotentieel: het kan aan de persoonlijke factoren van de partijen liggen dat een spanning tot een conflict escaleert: de karakterstructuur, bepaalde gedragsgewoonten, opvattingen, intenties enzovoort. Het kan aan zakelijke factoren liggen: de gebrekkige organisatiestructuur, een ontoereikende functieafbakening, problemen met bedrijfsprocessen enzovoort. Deze factoren kunnen in wederkerige netwerkconflicten tussen actoren zowel gunstig, eisend of provocatief zijn.

2. Beïnvloeding van het conflictproces: door acties en tegenacties wordt er een aaneenschakeling van verbale of non-verbale gedragingen gegenereerd. Het conflictproces wordt bepaald door mechanismen die tot vertekening van het denk- en voorstellingsleven en het waarnemend vermogen van de partijen leiden; andere mechanismen versterken het wederzijds wantrouwen, of er doet zich een radicalisering van het wilsleven voor. Op deze factoren van het conflictproces kunnen de interventies gericht worden.
3. Beïnvloeding van de conflictgevolgen: het conflictproces heeft geleid tot zakelijke of persoonlijke consequenties: iemand voelt zich beledigd of verstoten, de omzet is door de conflicten gedaald of er is gedurende de strijd materiële schade ontstaan enzovoort. Deze effecten kunnen opzettelijk of onopzettelijk zijn.

In de literatuur heeft zich een taalgebruik genesteld dat strookt met onze definities (zie E. Regnet, 1992; A. Hugo-Becker en H. Becker 2000).

De maatregel 'x/y' richt zich voornamelijk op...	Conflictpotentieel	Conflictprocessen	Conflictgevolgen
conflictoplossing	[Large shaded dome shape]		
conflictmanagement	[Medium shaded dome shape]		
conflictcontrole conflictbeheersing	[Small shaded dome shape]		
conflictregeling conflictregulering conflictoverbrugging	[Large shaded dome shape]		
conflictreductie conflictonderdrukking conflictvermijding	[Small shaded dome shape]		
conflictsubstitutie conflictvervanging conflictvermijding	of:	of:	of:
	[Small shaded dome shape]		
conflictbehandeling	samenvattend begrip		

Figuur 1.2 Zwaartepunten van interventietypen. Begripsoverzicht.

Conflictoplossing (resolutie van conflicten, *conflict-solving*): naar het inzicht van de meeste schrijvers moet conflictoplossing de oorzaken van het conflict wegnemen.

R. Walton (1969, blz. 5) benadrukt dat met conflictoplossing een effectieve en uiteindelijk definitieve verwijdering van de oorspronkelijke verschillen en spanningen van de partijen kan worden bereikt. De conflictinterventies concentreren zich hierbij met name op het conflictpotentieel, doordat bijvoorbeeld de organisatie verbeterd wordt, doelconflicten in het reine worden gebracht, de inzet van schaarse goederen in het algemeen of door organisatorische besluiten geregeld wordt; of er vindt uitwisseling van personeel plaats, ongekwalificeerde medewerkers krijgen een vervolgopleiding of iets dergelijks. J. Galtung (1973) gebruikt dit begrip op dezelfde wijze: conflictoplossing veronderstelt dat de voorheen onverenigbare doelen van de partijen door interventies weer verenigbaar zijn geworden en dat de betrekkingen tussen de partijen weer normaliseren. Dus: conflictoplossing manifesteert zich ten aanzien van het conflictproces, door verduidelijking van de voorstellingen en gedragingen van de partijen of door effectieve beïnvloeding van de voorwaarden voor een de-escalatie van het conflictproces.

Conflictmanagement betekent dat de interventies zich hoofdzakelijk op het conflictproces richten (R. Kahn en E. Boulding, 1964; R. Walton, 1969), zodat de conflicten een goed verloop kennen. Met de verbetering van de voorstellingen, instellingen en gedragswijzen van de conflictpartijen wordt geprobeerd de onderlinge agressieverhoging te doorbreken. Vaak is het conflictmanagement de mening toegedaan dat tegenstellingen wezenlijke elementen van het sociaal leven zijn en dat conflictpartijen daarom zouden moeten leren er minder destructief mee om te gaan (zie ook K. Building, 1964, vanaf blz. 75 en K. Thomas, 1976).

Conflictcontrole, conflictbeheersing: de mogelijk schadelijke gevolgen van sociale conflicten zouden verhinderd of geminimaliseerd moeten worden, zonder direct op het conflictpotentieel of het conflictproces invloed uit te oefenen. Dit kan onder andere door het instellen van straffen, schadevergoedingen en dergelijke.

Conflictregeling, conflictregulering, conflictoverbrugging, conflictkanalisering: met deze maatregelen wordt een externe beïnvloeding van het gedrag van de partijen door wederzijds verenigbare of algemeen opgelegde regelingen beoogd. B. Rüttinger (1980, blz. 196) spreekt van 'conflictoverbrugging', als een conflictoplossing niet bereikbaar is: door ingrijpen van bovenaf, accentuering van gemeenschappelijke doelen enzovoort, wordt het conflict naar de achtergrond verplaatst. Diverse vormen van 'geïstitutionaliseerde conflictoplossing' (J. Galtung, 1973) alsook 'conflictregulators' zijn in deze betekenis conflictregelingen.

Conflictreductie, conflictonderdrukking, conflictvermijding: zo wordt hoofdzakelijk polemisch een afzwakking van de conflictuitingen in het conflictproces genoemd. H. Schmid (1972) beschouwt alle sociaal-wetenschappelijk gefundeerde aanzetten tot conflictbehandeling als louter 'conflictreductie', omdat ze – volgens

hem – slechts de uiterlijkheden en effecten van het conflict in het belang van het kapitalistisch systeem afzwakken, zonder in te gaan op de principiële problemen.

Conflictsubstitutie, conflictvervanging, conflictverplaatsing: dit betekent dat naar keuze op een of meer aanknopingspunten (potentieel, processen, gevolgen) zodanige invloed wordt uitgeoefend, dat de oorspronkelijke factoren van het conflict naar de achtergrond verdwijnen, of dat de aanwezige agressie via omleiding en afleiding op andere personen of objecten wordt gericht. Dit kan gebeuren doordat bijvoorbeeld de aanvankelijke strijdpunten door minderlastige vervangen worden, of doordat de partijen zich door andere personen vertegenwoordigen laten enzovoort.

G. Schwartz (1995) beschrijft als ‘conflictoplossingen’ benaderingen die door conflictpartijen als regeling of oplossing van het conflict geprobeerd worden: onder andere vlucht, vernietiging van de tegenstander, het ondergeschikt maken van de tegenstander enzovoort (vanaf blz. 215). Schwartz doet echter niet aan bronvermelding; hij baseert zich duidelijk op de modellen van R. Blake, H. Shepard en J. Mouton (1964) alsook op die van K. Thomas en L. Pondy (1977, vanaf blz. 1093). Met de hier gepresenteerde houdingen worden weinig kritische verwachtingen van oplossingen of in praktijk gebrachte mechanismen van conflictverplaatsing (enzovoort) beschreven en gereflecteerd, er is echter geen sprake van conflictinterventie die aanzet tot het verkrijgen van inzicht in de werkzame processen en mechanismen van een conflict.

Uit deze verschillende beschrijvingen blijkt dat er vele methoden voor het behandelen van een conflict bestaan. Er kan op voorhand niet gezegd worden dat de ene beter is dan de andere. Het heeft veeleer te maken met de totale situatie, de bereidwilligheid van de conflictpartijen, de beschikbare tijd en de energie en vakkennis.

1.5 De structuur van dit boek

In het tweede hoofdstuk noemen we de psychische factoren die in elk conflict een rol spelen. Het leidt tot bijzondere veranderingen en verstoringen in het waarnemen, denken en voorstellen van de conflictpartijen; het gevoels- en wilsleven wordt er aanzienlijk door aangetast – en dit alles resulteert in gedragingen die tot een verdere verstrikking in het conflict voeren. Dit hoofdstuk is de basis voor de verdere oriënterende en diagnostische acties van elke interveniërende partij.

Voor elke interventie is een globale oriëntatie nodig: wat is er aan de hand? Hoe gaan de partijen met elkaar om? Welke kansen heeft een conflictbehandeling? Van deze eerste oriëntatie hangt al veel af: hoe kom ik aan informatie? Als we aan het begin voor de verkeerde weg kiezen, kan ons dat later opbreken. Daarom moet

deze eerste oriëntatie voldoende aanknopingspunten bieden voor de wijze waarop we de eerste stappen zetten en wat we kunnen doen om ons toegang tot het conflict te verschaffen. We kunnen ook bepalen wat we absoluut achterwege moeten laten.

Onze beschrijving van de conflicttypen in hoofdstuk 3 dient deze doelen.

Na deze eerste oriëntatie kunnen we ons bezighouden met de eigenlijke diagnose. In hoofdstuk 4 wordt de dimensie van de diagnose uiteengezet, waaruit gelijktijdig uitgangspunten voor conflictbehandeling moeten voortvloeien. De kernvragen van de diagnose zijn in het kort:

1. Om welke geschilpunten gaat het de conflictpartijen eigenlijk? Wat is de oorzaak van het conflict?
2. Hoe heeft het zover kunnen komen? Wat gebeurt er op het moment? Hier schetsen we het belangrijkste diagnosestandpunt dat tot escalatie leidde. Het begrijpen van de escalerende processen is voor ons de belangrijkste basis voor strategische beslissingen ten aanzien van de conflictbehandeling. In deel 2 gaan we vervolgens gedetailleerd in op de verschillende escalatiemechanismen.
3. Wie heeft er eigenlijk onenigheid met wie? In dit hoofdstuk gaan we nauwkeurig in op de aard en hoedanigheid van de conflictpartijen.
4. Hoe verhouden de partijen zich tot elkaar? Hoe gaan ze om met hun wederzijdse betrokkenheid? Welke dwang gaat er van de organisatie uit? Hoe geven de partijen informeel uiting aan hun wederzijdse betrekkingen?
5. Waar streven de conflictpartijen naar? Waarom en waartoe zijn ze een conflict aangegaan? Wat willen ze daarmee bereiken? Wat is hun inzet? Hoe staan ze principieel ten opzichte van conflicten?

Voor de verdiepte diagnose binnen organisaties worden in hoofdstuk 5 nog diverse aspecten behandeld: wat is de houding van de leiders van de conflictpartijen ten aanzien van hun achterban? Welke rollen meten ze zich daarbij aan?

Deel 2 is een uitbreiding en verdieping van de conflictdiagnose.

Hier leg ik het wezen van mijn conflictmodel nogmaals onder een vergrootglas: de dynamiek van de escalatie. Wat speelt er zich in detail af? Alleen door grondige kennis van de escalatiedynamiek kunnen we voor elke conflictsituatie een geschikte rol, strategie en interventievorm vinden. Sinds de eerste oplage van mijn boek *Conflictmanagement* in 1980, heb ik van vele professionele conflictbestrijders daarvoor overweldigende bijval mogen ontvangen. Het heeft zijn praktische waarde duidelijk bewezen.

Deel 3 gaat over de mogelijkheden van conflictbehandeling. We sluiten daarbij aan op de diagnostische overwegingen van deel 1 en voorzien de afzonderlijke uit-

gangspunten van een veelvoud aan methodische mogelijkheden. Deze breiden we in het laatste hoofdstuk uit tot interventiestrategieconcepten en rolmodellen voor de derde partij.

De bemoeienis met sociale conflicten leidt onverbiddeijk tot een complexe materie. Daarbij moeten we uit vele wetenschappelijke disciplines putten: de psychologie en psychiatrie, in het bijzonder de moderne concepten van familietherapie, de organisatie- en managementstudies, de sociologie en politieke wetenschappen. Daardoor loopt de lezer uiteraard gevaar kennisdomeinen te betreden die hem niet vertrouwd zijn en waar hij de rode draad gemakkelijk kan kwijtraken. Dit overzicht draagt er in elk geval enigszins aan bij door de bomen het bos te kunnen blijven zien om veilig en ongedeerd de hoofdwegen terug te vinden.