

## Leidraad Consult over: Conflicthantering

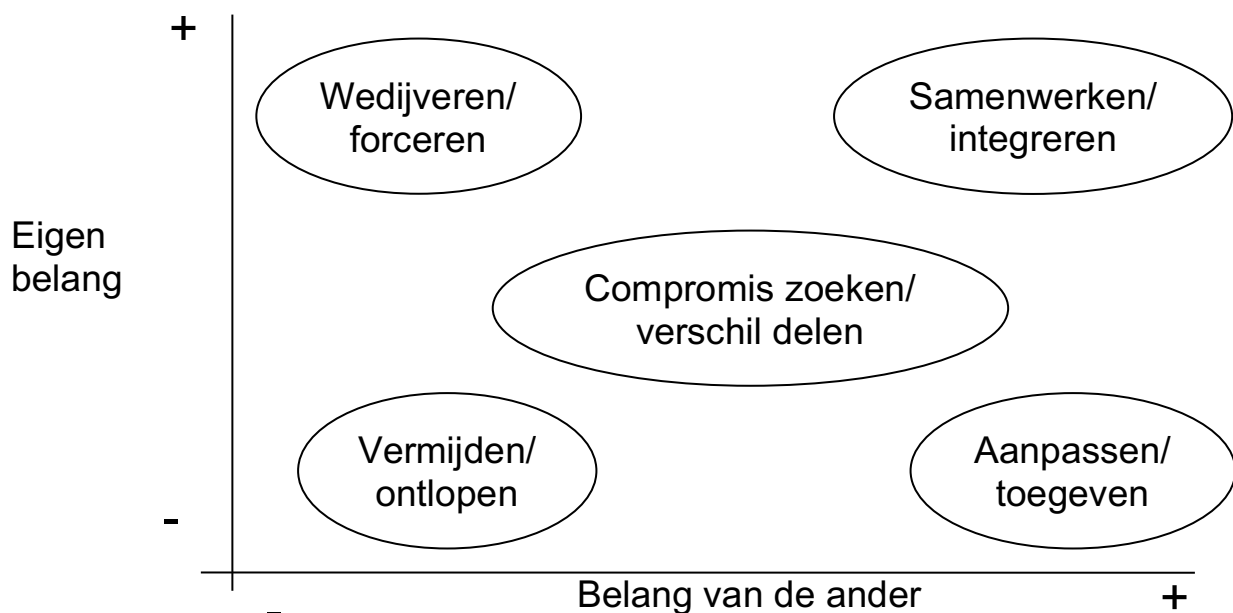
De manier waarop conflicterende partijen een conflict hanteren, is op te vatten als een persoonlijke stijl. Ieder individu heeft namelijk zo een gebruikelijke karakteristieke manier om met conflicten om te gaan. De één houdt niet van tegenstellingen, is snel geneigd toe te geven en wil het liefst dat conflicten eigenlijk maar onder tafel blijven. Een ander daarentegen zal tegenstellingen als een uitdaging zien, zoekt confrontaties en zal niet rusten voor hij er voordeel mee heeft behaald, door het winnen van het conflict of er op z'n minst zoveel mogelijk voordeel uit te slepen.

Dergelijke stijlverschillen zijn ook te onderkennen wanneer het gaat om groepen. Daarbij treedt bovendien in conflictsituaties vaak het verschijnsel op dat de groepen hechter worden (grotere groepscohesie) naarmate het conflict voortschrijdt in de tijd. Hoewel te onderkennen valt dat individuen vaak een stijl hanteren die voor hen karakteristiek lijkt, moet een bepaalde hantering ook gekoppeld worden aan een specifiek conflict. Een conflictstijl dient dus niet uitsluitend als persoonskenmerk te worden opgevat.

Conflictsituaties zijn situaties waarin de belangen van twee mensen onverenigbaar lijken. In zulke situaties kunnen wij het gedrag van een persoon beschrijven aan de hand van twee dimensies:

- de mate waarin de persoon zijn eigen belangen nastreeft
- de mate waarin de persoon rekening houdt met het belang van de ander

Met deze twee basisdimensies van gedrag kunnen vijf methoden van conflicthantering bepaald worden:



Toelichting op de methoden van conflicthantering:

Wedijveren of forceren is assertief en niet coöperatief: iemand streeft zijn belangen na ten koste van die van een ander. Deze stijl is georiënteerd op macht, waarbij men welke macht dan ook gebruikt die leidt tot winnen: vermogen tot argumenteren, rang, sancties. Wedijveren kan betekenen “opkomen voor je rechten”, een standpunt verdedigen waarvan je gelooft dat het juist is, of eenvoudigweg proberen te winnen (winnen/verliezen).

Aanpassen of toegeven is niet assertief en coöperatief, het tegengestelde van wedijveren. Een individu dat aanpast, verwaarloost zijn eigen belangen om die van een ander te bevredigen; er zit een element van zelfopoffering in. Aanpassen kan de vorm aannemen van onzelfzuchtige edelmoedigheid of liefdadigheid, de opdracht van een ander gehoorzamen als men dat liever niet zou doen of toegeven aan het gezichtspunt van een ander (verliezen/winnen).

Vermijden of ontlopen is niet assertief en niet coöperatief. Het individu streeft noch zijn eigen belangen noch die van een ander na. Hij gaat het conflict niet aan. Vermijden kan de vorm aannemen van diplomatiek ontlopen van een onderwerp, of eenvoudigweg zich onttrekken aan een bedreigende situatie (verliezen/verliezen).

Samenwerken of integreren is assertief en coöperatief, het tegengestelde van vermijden. Samenwerken houdt een poging in om samen met de ander te werken aan het vinden van een oplossing die de belangen van beiden volledig bevredigt. Dit betekent een onderwerp uitdiepen om de onderliggende belangen van de twee individuen te identificeren en een alternatief te vinden dat aan beide reeksen belangen tegemoetkomt. Dit proces kan de vorm aannemen van het exploreren van een verschil van mening om elkaars opvattingen te leren kennen, beslissen een omstandigheid op te lossen die er anders toe zou leiden dat men om schaarse goederen zou strijden of een interpersoonlijk probleem aanpakken en daar een creatieve oplossing voor vinden (winnen/winnen).

Compromis zoeken of verschil delen is matig assertief en matig coöperatief. Het doel is een geschikte, wederzijds acceptabele oplossing te vinden die beide partijen gedeeltelijk bevredigt. Het houdt het midden tussen wedijveren en aanpassen. Compromis zoeken laat meer schieten dan wedijveren maar minder dan aanpassen. Ook wordt een onderwerp meer direct aangepakt dan vermijden. Maar niet zo diepgaand onderzocht als met samenwerken. Compromis zoeken betekent het verschil samen delen, concessies uitwisselen of een middenpositie innemen.

Alle vijf de manieren zijn nuttig in sommige situaties: elk vertegenwoordigt een paar nuttige sociale vaardigheden. Ieder van ons kan alle vijf de stijlen gebruiken, niemand van ons kan getypeerd worden alsof hij maar één rigide conflicthanteringstijl zou bezitten. Iedereen gebruikt echter sommige stijlen beter dan de andere en heeft daardoor de neiging daar mee op te vertrouwen. Doordat we onze voorkeursstijl vaker toepassen, raken we er ook meer in bedreven. Dan kan het zijn dat je moeite hebt je stijl aan te passen aan de situatie. Het ‘blijven hangen’ in een inadequate stijl is vervelend, want de kans op het oplossen van het conflict wordt hierdoor kleiner. We kunnen dit voorkomen door de competentie ‘omgaan met conflicten’ te versterken. Dit kan door regelmatig oefenen met de andere stijlen in het diagram.

## WANNEER WELKE STIJL GEBRUIKEN?

Om je behulpzaam te zijn bij de beoordeling hoe adequaat jouw gebruik van de vijf stijlen voor jouw situatie is, zijn er een aantal gebruiksmogelijkheden voor iedere stijl op een rijtje gezet:

### Wedijveren of forceren

#### Gebruiksmogelijkheden:

1. Als een snelle, beslissende actie van vitaal belang is, bijvoorbeeld in noodsituaties;
2. Bij belangrijke onderwerpen, waarbij een impopulaire gedragslijn uitgevoerd moet worden, bijvoorbeeld bezuinigen, impopulaire maatregelen opleggen, tucht;
3. Bij onderwerpen, die van vitaal belang zijn voor het bedrijf als je weet dat je gelijk hebt;
4. Om jezelf te beschermen tegen mensen die misbruik maken van niet-competitief gedrag.

### Samenwerken of integreren

#### Gebruiksmogelijkheden:

1. Om een integratieve oplossing te vinden als beider belangen te belangrijk zijn om een compromis te sluiten;
2. Als je leren tot doel hebt, bijvoorbeeld je eigen vooronderstellingen toetsen, het gezichtspunt van anderen begrijpen;
3. Om de inzichten van mensen die vanuit verschillende invalshoeken naar een probleem kijken, samen te brengen;
4. Om het commitment van anderen te verkrijgen door zijn belangen in een consensusbeslissing te incorporeren;
5. Om negatieve gevoelens uit te diepen die een interpersoonlijke relatie verstoren.

### Compromis zoeken of verschil delen

#### Gebruiksmogelijkheden:

1. Als doelen matig belangrijk zijn maar niet voldoende om een scheuring te riskeren of meer assertieve stijlen te gebruiken;
2. Als twee even machtige tegenstanders sterk gehecht zijn aan elkaar wederzijds uitsluitende doelen; bijvoorbeeld werknemers/ werkgeversonderhandelingen;
3. Om tijdelijke regelingen van complexe onderwerpen te bereiken;
4. Om passende oplossingen te bereiken onder tijdsdruk;
5. Als stijl om op terug te vallen als samenwerken of wedijveren gefaald heeft.

### Vermijden of ontlopen

#### Gebruiksmogelijkheden:

1. Als een onderwerp triviaal is of van voorbijgaand belang of als belangrijker onderwerpen urgenter zijn;
2. Als je geen kans ziet je belangen te bevredigen, bijvoorbeeld wanneer je erg weinig macht hebt of gefrustreerd wordt door iets dat erg moeilijk te veranderen is (nationale politiek, iemands persoonlijkheidsstructuur en dergelijke);
3. Als de mogelijke schade door het aangaan van een conflict groter is dan de vruchten van de oplossing;
4. Om mensen te laten afkoelen, om spanningen terug te brengen tot een productief niveau en kalmte en gevoel voor de juiste proporties te herkrijgen;
5. Als het verzamelen van meer informatie meer voordelen biedt dan een onmiddellijke beslissing;
6. Als anderen het probleem effectiever kunnen oplossen;
7. Als het onderwerp een principiële punt raakt of daar een symptoom van is.

Aanpassen of toegeven  
Gebruiksmogelijkheden:

1. Als je beseft dat je ongelijk hebt; om een beter voorstel de kans te geven, om van anderen te leren en om te laten zien dat je redelijk bent;
2. Als het onderwerp belangrijker is voor de anderen dan voor jezelf; om de behoeften van anderen te bevredigen en als een welwillend gebaar om een coöperatieve relatie te helpen bewaren;
3. Om sociaal krediet op te bouwen (emotionele bankrekening) voor latere onderwerpen die belangrijker voor je zijn;
4. Als voortgezette competitie je zaak zou schaden; als men je de baas is en je aan de verliezende hand bent;
5. Als het bewaren van harmonie en het voorkómen van scheuringen belangrijk zijn;
6. Om bij te dragen aan de ontwikkeling van anderen door hen te laten experimenteren en door hen van hun eigen fouten te laten leren.

## CONFLICTHANTERING

Conflicten tussen mensen hebben de neiging te verworden tot persoonlijke conflicten. Niet langer gaat het dan alleen om het tegenstrijdige belang, maar ook de persoon van de betrokkenen gaat dan een rol spelen. Het komt dan voor dat conflicten uitgroeien tot ruzieachtige situaties met sterk verstoorde onderlinge verhoudingen. Voor een organisatie of team betekent het niet goed oplossen van conflicten dan ook een risico voor de onderlinge sfeer en de productiviteit.

### Wat wil iemand in een conflict bereiken met zijn 'conflictgedrag'?

- 'ik wil winnen ten koste van die ander'
- 'ik wil mijn doel bereiken'
- 'ik wil mijn gevoelens uiten'
- 'dit probleem moet worden opgelost'
- 'ik wil jouw beeld van mij veranderen'
- 'ik wil mezelf bewijzen dat ik dit durf'
- baas kleineert man, man kat naar vrouw, vrouw slaat kind, kind schopt kat

### Een dreigend conflict: hoe gooi je **olie op het vuur**?

- de ander niet willen begrijpen
- ervan uitgaan dat de ander het wel kwaad zal bedoelen
- perse willen winnen, zorgen dat de ander verliest.
- kleinerend, hatelijk, stekelig gedrag
- niet luisteren, de ander in de rede vallen
- de ander verkeerd samenvatten
- inspringen wanneer men de ander kan 'vangen'
- kwesties uitvergroten, zwaar overdrijven
- er van alles en nog wat bijslepen
- regelrecht liegen
- niet melden wat de ander bij je aanricht (pijn, kwaadheid)
- niet of onduidelijk zeggen wat je van de ander verwacht

### Een dreigend conflict: **hoe verminder je** spanning? Hoe temper je het vuur?

- de ander willen begrijpen
- streven naar een oplossing die voor beide partijen aanvaardbaar is
- ervan uitgaan dat de ander ook het probleem wil oplossen
- actief luisteren naar wat de ander bedoelt te zeggen

- samenvatten van wat
- je begrepen hebt
- de scherpe bewoordingen van de ander wat afzwakken; doorvragen over wat je niet begrijpt
- ik-boodschappen: zeggen hoe jij de situatie beleeft
- speel de bal, niet de persoon
- zeg welke gedragsverandering je van de ander wilt
- uitruilen: als jij zo doet, ben ik bereid om...

### ESCALATIEFASEN

	<b>RATIONELE FASE</b>	<b>EMOTIONELE FASE</b>	<b>STRIJDFASE</b>
	Win-win, meer samenwerking dan competitie	Win-lose, meer competitie dan samenwerking	Lose-lose, geen samenwerking meer mogelijk
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zakelijke tegenstellingen (objectief)</li> <li>- spanning, irritaties</li> <li>- standpunten verhard, polarisatie</li> <li>- superioriteitsgevoelens</li> <li>- intellectueel geweld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- irritaties in relatie (subjectief)</li> <li>- wantrouwen, verwrongen beeld van de ander</li> <li>- manipulaties, ontmaskeren van de ander</li> <li>- coalitievorming</li> <li>- integriteit aantasten</li> <li>- formuleren harde eisen, dreigen met sancties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niets te verliezen</li> <li>- men ziet elkaar niet meer als mens</li> <li>- de ander koste wat kost schade toebrengen</li> <li>- vernietigen van het sanctiepotentieel van de ander</li> </ul>
Oplossingsstrategie	Beheerst de samenwerking herstellen, onderhandelen	Via een bemiddelaar of procesbegeleider	Via een derde partij die een machtsingreep pleegt

### Meer weten??


Neem dan gerust contact op!

Wij organiseren over dit thema workshops en trainingen. Ook individuele begeleiding en e-coaching is mogelijk.

### Leidraad Consult

Leon Broere

 Willem de Zwijgerlaan 12, 3761 CR Soest

 06-45275787

 l.broere@leidraadconsult.nl

 www.leidraadconsult.nl