

## HOOFDSTUK 8 DE TOPMANAGER EN HET HANTEREN VAN CONFLICTEN

Als mensen moeten samenwerken, zijn meningsverschillen, misverstanden en conflicten niet te vermijden. Dit geldt voor de werkvloer, het voetbalteam, de schoolklas, managementteams en directies. Wat echter wél verschilt is de wijze waarop mensen reageren als ze met conflicten te maken krijgen. Deze verschillen in het reageren op conflicten kunnen worden verklaard uit enerzijds het referentiekader dat mensen hebben en anderzijds uit hun karakterstructuur.

Het referentiekader koppelt een situatie uit het heden aan ervaringen uit het verleden die in het geheugen liggen opgeslagen. De situatie wordt vervolgens al dan niet als een conflict benoemd. Ter illustratie: een medewerker heeft in een voorgaande werkkring herhaaldelijk ervaren dat afdelingsoverleg uitmondde in het uiten van beschuldigingen en het maken van verwijten onderling. In plaats van constructief om te gaan met nieuwe voorstellen en ideeën, werden deze door zijn chef de grond in geboord. Spanningen liepen vaak hoog op en conflicten waren aan de orde van de dag. In zijn huidige werkkring verloopt het teamoverleg vlot en zakelijk en er is respect voor ieders inbreng. Op zekere dag wordt het functioneren van een collega openlijk aan de orde gesteld. Door zijn ervaringen uit het verleden roept dit spanning op bij de medewerker uit dit voorbeeld en benoemt hij de thans ontstane situatie als een conflict. Zijn huidige collega's zijn echter gewend aan het openlijk bespreken van elkaars functioneren en benoemen deze situatie niet als een conflict.

De karakterstructuur van iemand bepaald ook de houding die hij inneemt tijdens een conflict. De ene persoon stelt zich heersend op en probeert hoe dan ook als winnaar uit de strijd te komen. De ander wordt zeer emotioneel. De één trekt uit een fikse woordenwisseling de conclusie dat er ruzie is, maar een ander valt wellicht niet achterover van een situatie waarin op het scherp van de snede wordt onderhandeld.

Ook de maatschappij en de tijd waarin we leven spelen een belangrijke rol in de waardering van conflictsituaties. In de jaren zeventig heerste algemeen de opvatting dat conflicten:

- ! zoveel mogelijk dienden te worden vermeden;
- ! dodelijk waren voor de onderlinge relaties;
- ! per definitie destructief waren;
- ! moesten worden gesust;
- ! ontstonden door fouten van anderen of door ruziezoekers.

In de jaren negentig zien we een verschuiving optreden. Conflicten:

- ! zijn inherent aan de mens en dus niet vermijdbaar;
- ! kunnen verhelderend werken en dus de basis vormen voor een betere verstandhouding;
- ! kunnen constructief zijn;
- ! oplossen is in het belang van alle partijen.

Conflicten kunnen meer dan één oorzaak hebben: verschillen in doelen, karakters of ideeën.

Door de verschuiving van een collectivistisch ingestelde maatschappij, vindt er ook een verandering in de opstelling van het individu plaats. Van meer naar minder persoonlijk, van minder naar meer zakelijk, van 'lief' zijn voor elkaar, naar meer assertief gedrag. Hierdoor komt het individu ook meer en meer de belangen van de ander tegen en daarmee ook zijn waarden en normen en de doelen die hij en anderen wensen te realiseren. Daardoor komt men in een directe confrontatie met de ander, zowel in de samenleving als in de organisatie op de afdeling waar men werkzaam is. Door middel van gesprekken, onderhandelen en conflicthantering, zullen partijen zeker dienen te stellen dat hun belangen niet worden geschaad en dat ze niet in onoplosbare conflictsituaties komen.

### 8.1 CONFLICTEN: WAT, WIE, HOE?

Het aantal en de ernst van conflicten in organisaties en in de samenleving neemt voortdurend toe. Daarmee gepaard gaat een toenemende bezinning op het verschijnsel 'conflict'. Mensen die samenwerken verschillen van elkaar in behoeften, belangen en rolverwachtingen. Bovendien blijken ze als gevolg van hun verschillende posities in een samenlevingsverband over verschillende (hoeveelheden) informatie te beschikken. Eén van de belangrijkste bijverschijnselen van samenwerken is dan ook het ontstaan van meningsverschillen over na te streven doelen, aan te wenden middelen en zeggenschap over het gebruik van die middelen. Deze meningsverschillen kunnen leiden tot conflicten en uitmonden in onwerkbaar situaties.

#### WAT IS EEN CONFLICT?

Allereerst moet hier worden vastgesteld wat we onder een 'conflict' verstaan, om vervolgens nader in te gaan op partijen in een conflict, de wegen waarlangs conflicten zich kunnen ontwikkelen en hoe ze kunnen worden opgelost.

Er kan een conflict ontstaan wanneer tussen twee of meer mensen of groepen de opvattingen, belangen en/of doelen elkaar tegenwerken of uitsluiten. Aan elk conflict zijn structurele en emotionele aspecten te onderkennen. Of anders gezegd: bij elk conflict zijn er objectieve en subjectieve zaken waarneembaar. Als we een conflict vanuit een objectieve invalshoek benaderen, trachten we het conflict te verklaren in termen van structurele omstandigheden waarin het conflict zich afspeelt. Bijvoorbeeld: er is een conflict tussen een personeelsfunctionaris en een verkoopleider over de aanstelling van een nieuwe vertegenwoordiger. De personeelsfunctionaris is gehouden het organisatiebeleid uit te voeren, dat is gericht op herplaatsing van door reorganisatie overtollig geworden medewerkers. De verkoopleider wil een zo optimaal mogelijke invulling van de vacature, hetgeen voor hem inhoudt dat hij ook extern wil werven. Hier is sprake van conflicterende, functionele, objectieve belangen.

Benaderen we het conflict meer subjectief, dan verklaren we het conflict in termen van emoties en processen, op grond waarvan het conflict zich in de loop ter tijd heeft ontwikkeld. Het conflictgedrag van partijen wordt dan gezien als een reactie op het voorgaande en anticipatie op komende gebeurtenissen. Vertaald naar het voorbeeld van de verkoopleider en de personeelsfunctionaris: beiden zijn het gesprek over de vacature ingegaan met negatief gekleurde verwachtingen, gezien de ervaringen die ze in het verleden met elkaar hebben opgedaan. Er hoeft dan maar weinig te gebeuren of de bom barst.

Bij het oplossen van conflicten gaat het echter altijd om een 'en/en'-benadering. Een conflict kan niet worden opgelost alleen door het treffen van structurele maatregelen of alleen door het wijzigen van de negatieve beeldvorming die partijen van elkaar hebben.

Conflicten kunnen worden onderverdeeld in vier groepen:

- ! Zakelijke conflicten, welke meestal voortkomen uit misverstanden, onduidelijke taakverdeling, onvoldoende afstemming of coördinatie, enzovoort.
- ! Sociaal-emotionele conflicten, gebaseerd op vooroordelen, irritaties, wantrouwen en antipathieën.
- ! Verdelingsconflicten, voortkomend uit verdeling van schaarse middelen als personeel, budgetten, ruimte.
- ! Machtsconflicten, gebaseerd op rivaliteit tussen medewerkers binnen een organisatie.

#### WELKE PARTIJEN MAKEN DEEL UIT VAN EEN CONFLICT?

Op grond van het aantal leden zijn partijen als volgt te onderscheiden:

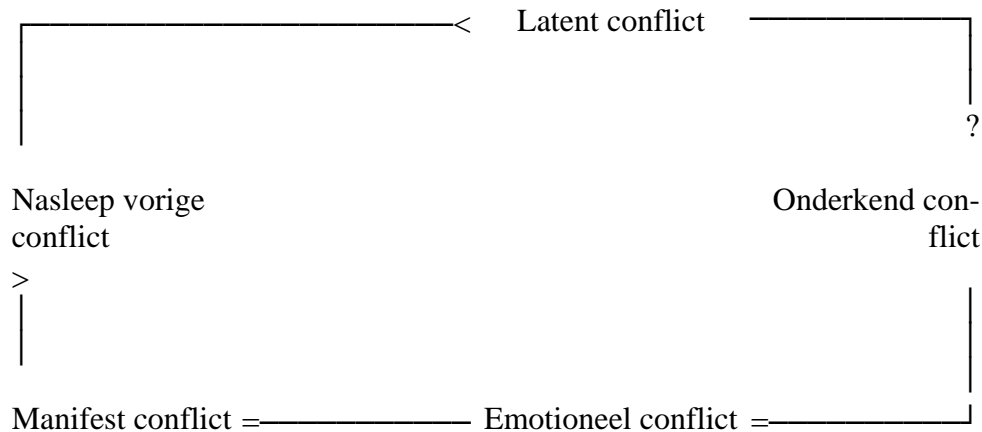
- ! Intrapersoonlijk conflict: Hier is sprake van een individueel conflict. De persoon wordt geconfronteerd met tegenstrijdige eisen in zichzelf. Voorbeeld: bij het bedrijf waar hij werkt krijgt een manager een zeer interessante baan aangeboden. Hij moet daarvoor wel 25 weken per jaar in Oost-Europa verblijven.
- ! Interpersoonlijk conflict: een conflict tussen twee personen. Voorbeeld: tussen twee secretaresses over hun taakverdeling; tussen ouders over de opvoeding van hun kinderen.
- ! Intragroepsconflict: een conflict binnen een groep. Voorbeeld: in een team gelden bepaalde normen met betrekking tot kleding, één van de teamleden wenst zich daaraan niet te conformeren; in de schoolklas worden de kinderen die geen merkkleding dragen genegeerd.
- ! Intergroepsconflict: conflicten tussen twee of meer groepen. Voorbeeld: twee afdelingen hebben beide voortdurend het kopieerapparaat nodig, maar hebben slechts de beschikking over één apparaat.

#### DE ONTWIKKELING VAN EEN CONFLICT

Een conflict is een dynamisch proces. Dat wil zeggen dat een conflict in voortdurende ontwikkeling en beweging is. In de ontwikkeling van een conflict zijn vier fasen te onderscheiden, te weten:

- ! de latente fase;
- ! de fase van onderkenning;
- ! de emotionele fase;
- ! de manifeste fase.

Een toelichting op deze vier fasen, in relatie tot wat er zich in en tussen de partijen afspeelt, is hier op zijn plaats (zie ook figuur 8.1).



FIGUUR 8.1

DE LATENTE FASE

Er zijn objectief gezien verschillende doelen, opvattingen en belangen die door de partijen worden nagestreefd. Het conflict wordt door de partijen nog niet als zodanig waargenomen. In deze fase kan er sprake van zijn dat, na overleg, de doelen weer parallel gaan lopen, zodat er geen conflict ontstaat. Echter, in deze fase kan ook de aanleiding liggen voor verdere conflictontwikkeling.

DE FASE VAN ONDERKENNING

De partijen constateren dat doelen en opvattingen niet parallel (lijken te) lopen. Hier ontstaat het daadwerkelijke probleem waaruit een conflict kan groeien. Het is natuurlijk ook mogelijk dat door middel van overleg en onderhandelen het probleem uit de wereld wordt geholpen; zo niet, dan ontstaat de emotionele fase.

DE EMOTIONELE FASE

In deze fase ontwikkelen de partijen een visie hoe ze zelf tegen het probleem aankijken en worden de stellingen betrokken ten opzichte van de andere partijen. Binnen de partijen ontstaat een groter groepsbewustzijn (het 'wij-gevoel'). De leden identificeren zich sterker met de groep en zullen andere conflicten binnen de groep laten rusten. Er ontstaat een behoefte aan sterk leiderschap en de leden zijn bereid tot grotere volgzaamheid. Binnen de groep neemt zelfkritiek af en er ontstaat een positief beeld van de mogelijkheden waarover de groep beschikt.

Tussen de partijen ontwikkelen zich negatieve gevoelens ten opzichte van de tegenstander. De communicatie met de tegenstander neemt af, het vertrouwen wordt opgezegd. De tegenstander wordt negatief gestereotypeerd. Bijvoorbeeld: 'die zijn nooit te vertrouwen geweest', 'dat kun je ook wel van hen verwachten', 'ik ben er altijd al op tegen geweest zaken met de firma X te doen'. Wanneer een conflict zich eenmaal in dit stadium bevindt, is het heel moeilijk om nog tot een constructieve oplossing te komen als er niet daadwerkelijk wordt ingegrepen. De partijen werken met onjuiste beelden van zichzelf en van de ander.

DE MANIFESTE FASE

In deze fase komt het conflict openlijk tot uiting. Dit kan gebeuren door middel van passief verzet (opmerkingen, notities maken, zich afmelden voor een bespreking), maar ook door openlijke agressie (iemand afmaken in het bijzijn van anderen, op alle mogelijke manieren de voortgang van een project frustreren). Vaak wordt er in deze fase van hogerhand ingegrepen en worden bepaalde maatregelen opgelegd. Bijvoorbeeld: overplaatsing van bepaalde personen, opleggen van procedures, afdwingen van maatregelen. Ook kunnen de partijen zelf trachten tot een oplossing te komen door een bepaald voorval uit te praten.

De negatieve stereotypen en daarbij behorende gevoelens blijven echter vaak onbesproken, waardoor de houding ten opzichte van de ander niet daadwerkelijk verandert. Hierin ligt dan meteen de basis voor het ontstaan van een nieuw conflict.

De laatste fase van een conflict is vaak weer de eerste fase van een volgend conflict. Er is dus sprake van een cyclisch gebeuren, waarbij het conflict vaak nog in hevigheid toeneemt. Dit is de belangrijkste reden voor u om conflicten (te leren) hanteren. Immers, als conflicten on-geremd doorwerken, worden ze steeds heviger en wordt het des te moeilijker om ze te hanteren.

## 8.2 DIAGNOSE VAN CONFLICTEN

Zoals in paragraaf 8.1 kort is aangegeven, zijn er twee benaderingswijzen van waaruit men naar conflicten kan kijken en van waaruit men kan trachten conflicten te begrijpen, namelijk:

- ! de procesbenadering (gericht op beeldvorming, emoties: subjectieve benadering);
- ! de structurele benadering (gericht op maatregelen, afspraken: objectieve benadering).

### DE PROCESBENADERING

In deze benadering wordt een conflict gezien als een dynamisch proces, dat zich veelal van kwaad tot erger ontwikkelt.

Meestal zijn partijen niet continu maar periodiek met elkaar in een openlijk conflict verwickeld. Perioden waarin het conflict latent aanwezig is worden afgewisseld met perioden van manifest conflict. Het verloop van het conflict in een bepaalde periode wordt voor een deel bepaald door wat er in de vorige periode is voorgevallen. Een conflictproces start met de een of andere aanleiding waardoor een partij de realisatie van haar doelen of belangen ziet gedwarsboomd.

Dit kan gevoelens van wantrouwen, woede, angst, bedreiging en wraak oproepen. Dit kan ertoe leiden dat men zich vijandig gaat gedragen, hetgeen weer een negatieve reactie zal uitlokken van de andere partij, waardoor het negatieve beeld dat men van de ander heeft weer wordt versterkt. In de latente fase is het gedrag ten opzichte van de tegenstander erop gericht de ander te belemmeren in het realiseren van zijn doelstellingen, maar in de manifeste fase kan men er zelfs op uit zijn de ander te elimineren, ook al betekent dit wellicht de eigen ondergang. Men stelt zich in deze fase steeds meer rigide, niet flexibel, agressief, dreigend en manipulerend op.

Er wordt steeds negatiever over de tegenpartij gedacht, omdat men in de beeldvorming over de ander een rechtvaardiging zoekt voor het eigen negatieve gedrag. Op die wijze wordt het denken en handelen in overeenstemming gebracht met het eigen negatieve handelen. Naarmate het conflict escaleert, zijn partijen geneigd het te zien als iets dat betrekking heeft op meerdere onderwerpen en mensen. Men gaat het conflict dan formuleren in termen van principes, preceden-ten en dergelijke. Hierdoor wordt een oplossing steeds moeilijker, want het conflict wordt steeds meer gedefinieerd in termen van eigen belang.

Door het benadrukken van onderlinge verschillen en het vasthouden aan ingenomen standpunten, verliezen partijen zicht op alternatieven. Het conflict wordt dan als onoplosbaar beschouwd en als een kwestie van winnen of verliezen ervaren. Door de toenemende spanning is men steeds minder in staat tot objectief waarnemen en redeneren, waardoor de escalatiespiraal niet meer kan worden doorbroken.

In deze benadering wordt veel aandacht besteed aan de psychologische kant van een conflict, namelijk de waarneming en beleving ervan door de partijen.

Daarom is het dikwijls effectiever een verbetering in een conflictsituatie te bewerkstelligen door de waarneming en de beleving van de partijen trachten te veranderen dan de zogenaamde objectieve situatie te willen wijzigen.

### DE STRUCTURELE BENADERING

Een conflict komt niet zomaar uit de lucht vallen. Het heeft vaak een diepere achtergrond, een structurele oorzaak. Conflicten zijn geen op zichzelf staande, geïsoleerde gebeurtenissen, maar spelen zich altijd af in een bepaalde context.

Alvorens kan worden besloten wijze het conflict dient te worden gehanteerd, moet inzicht worden verkregen in:

- ! de structurele conflictbron of oorzaak;
- ! de kenmerken van betrokken partijen en hun onderlinge relatie;
- ! de in de tegenwoordige situatie voorkomende conflictreguleringsmechanismen;
- ! de omgeving waarin het conflict zich afspeelt.

### DE STRUCTURELE CONFLICTBRON OF OORZAAK

Conflicten kunnen voortkomen uit allerlei zakelijke, onpersoonlijke, materiële en structurele aspecten. In een organisatie hebben ze met de taak en de aard van het werk te maken. Veel conflicten doen zich dan ook voor daar waar het gaat om afgrenzing van taken, functies en verantwoordelijkheden. Bijvoorbeeld: nu personen in hun werk meer van elkaar afhankelijk zijn en ze daardoor gedwongen moeten samenwerken, kan er een conflict ontstaan als iemand zijn behoefte aan zelfstandigheid te sterk ziet beknot, zoals:

- ! conflicten tussen verkoop en productie die gezien vanuit hun taakstelling voor verschillende doel- en dus probleemstellingen staan;
- ! conflicten in het gezin over de taakverdeling tussen een man en zijn werkende vrouw.

Structurele communicatiebarrières (hoofd- en bijkantoren, verschillende etages of gebouwen in één complex) kunnen de onderlinge communicatie binnen een organisatie/afdeling zodanig bemoeilijken dat daardoor misverstanden en eventueel conflicten ontstaan.

### KENMERKEN VAN BETROKKEN PARTIJEN

Conflicten kunnen ook direct ontstaan vanuit de partijen die bij een conflict zijn betrokken. Hierbij valt te denken aan:

- ! verschil in persoonlijke stijl, sympathieën en antipathieën;
- ! gebrek aan vaardigheden zoals conflicthantering, onderhandelen, communicatie en management;
- ! verschil in groepscultuur als gevolg van bijvoorbeeld een fusie, een verschil tussen jongere en oudere werknemers.

Ook van belang is in dit verband: 'speelt het conflict tussen twee personen, of is er sprake van een intergroepsconflict?'

Bij een intergroepsconflict is behalve de directe gesprekspartner ook de achterban van belang, in verband met de druk die zij (kan) uitoefenen op haar vertegenwoordigers.



### CONFLICTREGULERINGSMECHANISMEN

Niet elk conflict escaleert of wordt gevolgd door een destructief proces. In ieder sociaal systeem (organisatie, schoolklas, team, gezin, maatschappij) zijn mechanismen aanwezig voor de regulering van conflicten. In elk systeem geldt doorgaans een aantal normen: reageer op aanvragen binnen zes uur; zeg waar je te bereiken bent; neem de telefoon van een collega op. Doordat er wordt verwacht dat men zich conform deze normen gedraagt, kan iemand er op worden aangesproken als hij dat niet doet voordat er sprake is van een conflict. Daarnaast bestaan er meestal allerlei regels en procedures. Vervolgens zijn er personen of afdelingen die een integratieve functie zullen vervullen (chef, ombudsman, ondernemingsraad) en zich bezig houden met de onderlinge belangenafstemming tussen personen en afdelingen.

Door deze mechanismen wordt de kans op het ontstaan van conflicten verkleind omdat mogelijke conflictbronnen worden weggenomen en er wegen worden aangegeven hoe zaken moeten worden opgelost. Tevens zijn er regels opgesteld hoe de 'strijd' op een geoorloofde manier kan worden gevoerd.

Behalve positief kunnen reguleringsmechanismen ook een negatieve uitwerking hebben. Dit is het geval als ze nieuwe conflictstof leveren. Bijvoorbeeld: een uitspraak gedaan door de ambtenarenrechter in een arbeidsconflict zal zelden door beide partijen met gejuich worden ontvangen.

### DE OMGEVING WAARIN HET CONFLICT ZICH AFSPEELT

In de niet-directe organisatiecontext kunnen factoren een rol spelen die, ook al hebben ze op zich niets met het conflict te maken, het conflict (on)bedoeld sterk kunnen beïnvloeden.

- ! Als binnen een organisatie een cultuur heerst van winnen en verliezen kan dit conflictbevorderend werken, evenals een beloningsstructuur die competitie aanmoedigt.
- ! Als er binnen een organisatie geen of weinig gemeenschappelijke belangen op langere termijn bestaan waarvoor ieders medewerking om ze te behalen noodzakelijk is, zal er desintegratie optreden binnen die organisatie, hetgeen een vruchtbare bodem is voor het ontstaan van conflicten.
- ! De noodzaak binnen een bepaalde tijd een beslissing te moeten nemen kan partijen aanzetten tot een flexibelere opstelling.
- ! Hoewel geen partij in een conflict, kunnen 'omstanders', door hun wijze van reageren, (on)bedoeld olie op de golven gooien (politieke commentaren in de dagbladpers over diverse affaires).

### HOE WORDT DE DIAGNOSE GESTELD?

Er is een aantal methoden om de aard en omvang van een conflict in kaart te brengen. In veel gevallen zal er sprake zijn van een derde, onafhankelijke partij die te hulp is geroepen en die deze methoden gaat hanteren. Op de rol en het belang van zo'n derde partij wordt verder ingegaan in paragraaf 8.3.

#### INTERVIEWS MET DE AFZONDERLIJKE PARTIJEN

Dit is een goede methode om informatie te verzamelen. Omdat de andere partij niet aanwezig is, is de kans groot dat men het achterste van zijn tong laat zien. Deze methode vereist interviewvaardigheden (van de derde partij), zoals doorvragen, open en gesloten vragen stellen en het gesprek samenvatten.

Degene die de interviews houdt, is in de gelegenheid een relatie op te bouwen met de directbetrokkenen, hetgeen later van pas kan komen (dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een schriftelijke enquête).

Wanneer er veel partijen zijn of als deze omvangrijk zijn, is deze interviewmethode tijdrovend.

#### DIRECTE CONFRONTATIE-BIJEENKOMST

Een bijeenkomst met alle betrokkenen legt de verantwoordelijkheid voor de aard en aanpak van het conflict bij de partijen zelf. Deze methode vereist de nodige communicatiedeskundigheid. Ontbreekt deze, dan wordt een dergelijke bijeenkomst een riskante onderneming. Meestal is het noodzakelijk dat een derde partij de technische leiding op zich neemt van zo'n bijeenkomst. Zij bewaakt de procedures en kan voor veiligheid en vertrouwen zorgen. Bovendien kan zij de partijen een spiegel voorhouden en zo een begin maken met het ophelderen van de onderlinge verstandhouding. Deze directe confrontatiemethode vereist bereidheid bij de partijen om met elkaar te praten en aan een oplossing te werken.

#### OVERIGE METHODEN

Schriftelijke enquête, inwinnen van informatie bij derden, directe observatie, analyse van videoopnamen, bestudering van schriftelijke verslagen. Deze methoden zijn goed te gebruiken als aanvulling op en controle van de met een van de andere methoden verzamelde informatie.

#### STAPPENPLAN

Het op de juiste wijze in kaart brengen (= diagnosticeren) van het conflict is de eerste stap op weg naar een oplossing. Tien stappen die u behulpzaam kunnen zijn bij het vinden van een weg om tot de diagnose van een conflict te komen:

##### 1 DEFINIEER HET PROBLEEM

Natuurlijk zal elke partij haar eigen ideeën hebben over wat het 'echte' probleem is. Daarom moet u het probleem zo objectief mogelijk beschrijven. Niet: 'hoe kan ik nu mijn werk doen als de afdeling inkoop mij nergens van op de hoogte brengt', maar: 'ik heb elke woensdag om 16.00 uur die voorraadgegevens nodig'.

##### 2 ZET DE FEITEN DUIDELIJK OP EEN RIJ

Door dit te doen kunt u soms al de eerste stap zetten op weg naar de oplossing. Niet: 'met die lui van de afdeling inkoop valt niet te werken', maar: 'van Jansen wil ik die gegevens hebben, want ik moet die gegevens aan Pietersen leveren'.

- 3 **ACHTERHAAL DE AANLEIDING TOT HET CONFLICT**  
Meestal gaat er het een en ander aan een meningsverschil vooraf. Laat beide partijen enkele voorbeelden geven van de gebeurtenissen die de aanleiding vormen tot het conflict. Hoe gedroeg de ander zich toen? Wat waren de voorvallen? Hoe werd er op gereageerd?
- 4 **BLUS TIJDIG DE BRAND**  
De emoties mogen nooit de overhand krijgen. Gebeurtenissen dienen het gespreksonderwerp te zijn, niet personen. Emotionele uitbarstingen brengen partijen alleen maar in een positie van waaruit terugkeer nauwelijks mogelijk is.
- 5 **HOUD HET TEMPO HOOG**  
Wanneer u een ontmoeting tussen de partijen heeft geregeld, is het uw taak een agenda op te stellen, de discussie te sturen en te voorkomen dat steeds in herhalingen wordt vervallen. Moedig partijen aan kort en duidelijk te zeggen wat ze te zeggen hebben.
- 6 **DEFINIEER DE IDEALE SITUATIE**  
Laat beide partijen aangeven wat volgens hen de ideale situatie is. Dit verheldert de tegenstellingen en geeft zicht op mogelijke compromissen.
- 7 **BENADRUK HET BELANG VAN OVEREENSTEMMING**  
Op welke punten zijn partijen het wèl eens? Welke doelstellingen en waarden hebben ze met elkaar gemeen? Vaak is men verbaasd te zien op welk gebied men het wel met elkaar eens is. Leg dergelijke zaken vast om partijen eraan te kunnen herinneren dat ze niet op alle fronten met elkaar in de clinch liggen.
- 8 **ANALYSEER MENINGSVERSCHILLEN**  
Waar het werkelijk om gaat blijkt dan beter hanteerbaar. Ook al blijven partijen op hun standpunt staan, de grenzen van het conflict zijn aangegeven en het conflict is teruggebracht tot een duidelijk aantal punten.
- 9 **DRAAI DE ROLLEN EENS OM**  
Laat hetgeen door de een gezegd is, herhalen door de ander in diens eigen woorden. Begrijpen beiden nu wat de ander bedoelt? Vraag vervolgens wat ze zouden doen als ze in de schoenen van de ander zouden staan. Deze aanpak heeft een tweeledig doel. In de eerste plaats kunnen er ideeën uit voortkomen die het probleem helpen oplossen. Ten tweede kan iedere partij zich zo inleven in de problemen van de ander. Emoties en beschuldigingen over en weer worden zo ingedamd. In plaats van elkaar te zien als tegenstander, zal men het gevoel krijgen tot hetzelfde team te horen, ieder met zijn eigen problemen.
- 10 **STEL OPLOSSINGEN VOOR**  
U kunt niet volstaan met een vage afspraak. Resumeer de ideeën en de compromissen die zijn bereikt en stel daaruit een oplossing samen. Doe dat in termen van: wie gaat wat waaraan doen? Ook moeten er voorzorgsmaatregelen worden getroffen voor het geval zich opnieuw omstandigheden voordoen waardoor het conflict opnieuw opblaait.

## 8.3 DE DERDE PARTIJ

Als een conflict eenmaal is geëscaleerd, wacht men in het algemeen te lang met het inschakelen van een derde partij die het conflict kan begeleiden. Men wil de vuile was niet buiten hangen. De reden om toch een derde partij in te schakelen wordt bepaald door de inschatting dat de relatie op langere termijn tussen de partijen, blijvende schade kan ondervinden als er geen oplossing wordt gevonden.

Eenvoudig gezegd is een derde partij een persoon of groep personen, die als buitenstaander de betrokken conflictpartijen tracht te helpen bij het vinden van een oplossing. Een derde partij is nooit primair bij het conflict betrokken en heeft geen direct belang bij een bepaalde uitkomst. Daardoor kan de derde partij een betrouwbare inschatting maken van de posities en standpunten van de partijen en de aard van de misverstanden.

Het louter aanwezig zijn van een derde partij doet de relatie tussen de beide conflictpartijen vaak alleen al veranderen. Partijen zijn dan eerder geneigd allerlei toegepaste tactieken, om het conflict te winnen (bedreigingen, bluff, leugens), over boord te zetten. Partijen worden zich weer bewust van regels, normen en waarden.

Het ingrijpen door een derde partij kan echter ook een negatief effect hebben. Partijen kunnen bijvoorbeeld trachten de verantwoordelijkheid voor het bereiken van een oplossing af te schuiven op die derde partij.

Een derde partij kan vanuit verschillende uitgangsposities optreden:

## OP UITNODIGING VAN (ÉÉN VAN) BEIDE CONFLICTPARTIJEN OF OP EIGEN INITIATIEF

Wanneer een derde partij wordt uitgenodigd door (één van) beide conflictpartijen, is dit een gunstige uitgangspositie voor die derde partij. Op dat moment is tenminste één van de partijen gemotiveerd om iets aan het conflict te doen. Het kan ook zijn dat een derde partij op eigen initiatief optreedt, bijvoorbeeld een afdelingsmanager die er belang bij heeft dat zijn twee medewerkers een conflict dat ze met elkaar hebben oplossen.

## FORMEEL OF INFORMEEL

Op grond van (wettelijke) regels en procedures wordt de formele raamwerk waarbinnen te handelen van de derde partij gedefinieerd. In een arbitrageprocedure bijvoorbeeld staat meestal nauwkeurig aangegeven wat, wanneer en hoe de derde partij en de conflictpartijen iets moeten doen. Andere conflicten vragen om een informeler, flexibeler optreden van de derde partij, dat zich dan meestal achter de schermen en in meer besloten omstandigheden afspeelt.

## OP EIGEN TITEL OF NAMENS ANDEREN

Een derde partij kan optreden als individu, handelen vanuit een eigen visie, kunde en opvattingen. In meer partijen-conflicten kan een derde partij optreden namens een andere belangengroep. Bijvoorbeeld een regeringsvertegenwoordiger die bij het arbeidsvoorwaardenbeleid van ziekenhuizen wordt betrokken.

ALS VOLLEDIG BUITENSTAANDER (EXTERN ADVISEUR) OF ALS BELANGHEBBEND (INTERIM) MANAGER

Managers krijgen te maken met conflicten die zijn ingebed in de organisatie en daardoor moeilijk zijn te isoleren van andere gebeurtenissen binnen de organisatie.

Conflicten worden soms mede door de manager zelf veroorzaakt. Als het probleem sterk is geëscaleerd, wordt als laatste redmiddel de extern adviseur ingehuurd, wiens zorg het is tot een goede regeling te komen voor het geschil. Er wordt van hem verwacht dat hij optreedt op basis van zijn professionele deskundigheid, het conflict tot een oplossing brengt en daarna weer vertrekt.

Een belanghebbende (interim) manager grijpt meestal in een veel eerder stadium in. Hij vormt vaak een onderdeel van het probleem en komt op voor zijn eigen belangen en die van de organisatie. De bevoegdheden van een (interim) manager gaan veel verder dan die van een extern adviseur. Zijn rol is niet beperkt tot die van conflictoplosser (bemiddelaar, arbiter) want er wordt van hem verwacht dat hij beslissingen neemt in conflictsituaties in het belang van de organisatie of afdeling. Het overlaten aan partijen om met oplossingen te komen kan dan worden geïnterpreteerd als het tekortschieten van de manager in zijn verantwoordelijkheid. Partijen zullen blijven zoeken naar aanwijzingen in het gedrag van de manager over wat hij ervan vindt hoe het conflict moet worden aangepakt.

Afhankelijk van de fase waarin het conflict zich bevindt en de aard van het conflict, kiest de derde partij voor één van deze handelwijzen:

#### MODERATOR-BEGELEIDING

Deze vorm van begeleiding richt zich vooral op het voorkómen van communicatiestoornissen, onjuiste situatie-omschrijvingen, ophelderen van misverstanden, bewaken van waarden en normen (een onafhankelijke voorzitter).

#### BEMIDDELING

Deze aanpak is vooral geschikt in conflictsituaties waarin partijen onderhandelen over schaarse goederen/diensten, waarbij partijen zich bewust zijn elkaar nodig te hebben.

Het doel van de bemiddelaar is de betrokken partijen zich via onderhandelingen te laten scharen achter een voor allen aanvaardbaar compromis.

Als bemiddelaar geeft u vorm aan het onderhandelingsproces door middel van:

- ! uitzoeken wie er gelijk heeft;
- ! het geven van informatie aan de partijen over standpunten en posities van de ander;
- ! het aandragen van oplossingen;
- ! het doen van voorstellen.

De bemiddelaar oefent druk uit op de partijen om voorstellen te accepteren, maar hij neemt nooit zelf de beslissing; de partijen bepalen zelf wat de oplossing is voor hun conflict. Een voorwaarde voor effectieve bemiddeling is dat beide partijen in staat zijn genomen besluiten daadwerkelijk te effectueren.

De voordelen van bemiddeling zijn:

- ! Zich acuut voordoende conflicten kunnen met voldoende druk direct worden geregeld.
- ! Partijen vergroten tijdens de bemiddeling hun onderhandelingsvaardigheden, waardoor toekomstige conflicten beter kunnen worden gehanteerd.
- ! Doordat partijen zelf de procedurele en inhoudelijke aspecten van het proces hebben vormgegeven is de kans op effectuering van genomen besluiten groot.
- ! De bemiddelaar wordt, in de rol van begeleider naar een compromis, door partijen als minder partijdig ervaren dan dat bijvoorbeeld het geval is bij arbitrage.

De nadelen van bemiddeling zijn:

- ! De onderliggende conflictstof wordt niet aangepakt, waardoor de kans op hernieuwde opleving van het conflict in de toekomst reëel is.
- ! Doordat partijen hun standpunten duidelijk moeten formuleren kunnen ze scherper tegenover elkaar komen te staan.
- ! De bemiddelaar kan de naleving van de genomen besluiten niet afdwingen.

#### ARBITRAGE

Arbitrage kunt u toepassen in die situaties waarin een conflict heerst over:

- ! de vraag of bepaalde feiten in het verleden al dan niet hebben plaatsgevonden;
- ! de vraag of bepaalde algemene normen en regels op dit specifieke geval van toepassing zijn;
- ! welke visie of uitleg past bij de formulering van een overeengekomen contract.

Tijdens het arbitrageproces wordt het probleem zodanig geobjectiveerd dat een buitenstaander die de regels kent, in staat moet zijn een uitspraak te doen. Het doel van arbitrage is het verkrijgen van een bindende uitspraak door de arbiter over de conflictkwesitie op basis van een presentatie van de feiten door de partijen. De uitspraak betreft alleen de inhoud van het conflict, de relatie tussen partijen is geen gespreksonderwerp. De partijen zijn niet (altijd) verplicht volgens de uitspraak van de arbiter te handelen (bindende/niet-bindende arbitrage).

De voordelen van arbitrage zijn:

- ! de betrokkenen leggen openlijk al hun grieven op tafel;
- ! het is een efficiënte procedure, omdat alle noodzakelijk informatie in korte tijd wordt gepresenteerd.

De nadelen van arbitrage zijn:

- ! onderliggende conflictstof komt niet aan de orde;
- ! partijen vergroten hun conflicthanteringsvaardigheden niet, waardoor ze afhankelijk blijven van een derde partij;
- ! de partijen hoeven niet in alle gevallen de uitspraak van de arbiter te volgen, zodat de mogelijkheid bestaat dat er niets is opgelost.

**MACHTSINGREEP**

Als derde partij kunt u de knoop doorhakken in een impasse en zonder verder overleg uw besluit aan de partijen opleggen. Voor deze handelwijze kunt u kiezen:

- ! in crisissituaties;
- ! wanneer de organisatie schade oploopt door het conflict en er geen directe oplossing voorhanden is;
- ! wanneer de gebruikelijke reguleringsmechanismen falen.

De invloed, die door de derde partij wordt uitgeoefend, is zeer groot omdat ze gebaseerd is op formele of deskundigheidsmacht.

De voordelen van de machtsingreep zijn:

- ! u kunt noodzakelijke veranderingen in de organisatiestructuur direct doorvoeren;
- ! de partijen zijn gebonden aan de door u voorgelegde oplossingen;
- ! het relationele aspect kan, indien noodzakelijk, door u in de aanpak worden meegenomen.

De nadelen van de machtsingreep zijn:

- ! partijdigheid en betrokkenheid van uw kant;
- ! partijen dienen oplossingen uit te voeren, waar ze wellicht niet achter staan;
- ! door machtsgebruik uwerzijds, kan er een verslechtering in de relaties tussen u en overige partijen optreden.

**PROCEDURELE PROCESBEGELEIDING**

Hierbij gaat het om conflicten die om een inhoudelijke aanpak vragen. Het proces tussen de partijen is echter al danig verstoord, bijvoorbeeld: de onderhandelingen tussen de minister van binnenlandse zaken en de vakbonden over de aanvangssalarissen van docenten in het voortgezet onderwijs. De handelwijze van de derde partij moet dan ook gericht zijn op:

- ! het ontrafelen en op tafel krijgen van de diverse posities;
- ! het vormgeven van het proces van probleemoplossing en onderhandelen door middel van het bewaken van procedures.

Ook richt de derde partij zich inhoudelijk op het uitdenken van op de organisatie gerichte oplossingen.

**PROCESBEGELEIDING**

Hierbij gaat het om conflicten in de relationele of communicatieve sfeer. De vooronderstelling die aan deze aanpak ten grondslag ligt, is dat wanneer partijen zorgvuldiger met elkaar zouden communiceren, het conflict niet zou bestaan. Als derde partij richt u zich dan ook voornamelijk op het proces, bijvoorbeeld door betrokkenen te confronteren met hun geschilpunten in een rechtstreekse ontmoeting.

De voordelen van procesbegeleiding zijn:

- ! onderliggende conflictstof komt boven tafel, waardoor de aanleiding van het conflict bespreekbaar wordt;
- ! er treedt verbetering op in de communicatieve vaardigheden van de partijen, waardoor het aantal conflicten in de toekomst zal afnemen;
- ! de oplossing van het conflict komt uit de partijen zelf voort. Effectuering van gemaakte afspraken is dan goed gewaarborgd.

De nadelen van procesbegeleiding zijn:

- ! inzicht in het ontstaan van het conflict kan tot de conclusie leiden dat men lijnrecht tegenover elkaar staat en dat belangen onverenigbaar zijn en blijven;
- ! het vraagt van de partijen sterk ontwikkelde sociale vaardigheden en de wil om de ander te begrijpen;
- ! het is een tijdrovend gebeuren.



## 8.4 MANAGEMENTSTIJL EN CONFLICTHANTERING

In deze paragraaf zal de relatie tussen managementstijl en conflicthanteringsstijl nader worden uitgewerkt.

Twee basisbehoeften, inherent aan de menselijke natuur, zijn bepalend voor de wijze waarop iemand zich opstelt in een conflict:

- ! de behoefte om erbij te horen (relationele behoefte);
- ! de behoefte aan zelfstandigheid/autonomie (individuele behoefte).

Ieder mens heeft behoefte aan relaties. De mens is een sociaal wezen, wil contact hebben met anderen, wil het gevoel hebben 'erbij te horen'. Dit geeft gevoelens van geborgenheid en vormt de drijfveer om relaties aan te gaan, lid van een vereniging te worden, bestuurder van een politieke partij te worden, te trouwen enzovoort.

Mensen verschillen in hun behoeften aan geborgenheid, veiligheid en erkenning. Mensen met sterke behoeften op dit gebied kunnen dat op twee (extreme) manieren uiten. Ze kunnen zich heel open opstellen, zich helemaal op de wensen en behoeften van de ander richten, dus sterk gericht zijn op samenwerking, om op die manier de eigen behoefte aan erkenning en geborgenheid vervuld te krijgen. Ofwel men trekt zich terug, sluit zich af voor anderen, om op die manier niet door de ander te kunnen worden gekwetst. Men dekt zich in: 'ik kan het alleen wel, ik heb geen ander nodig'. Men sluit bij voorbaat uit dat men voor de ander werkelijk iets kan betekenen, belangrijk kan zijn. Men stelt zich dus zeer gesloten op, met als uiterste consequentie: tegenwerking.

Deze dimensie loopt dus van samenwerken (sterk gericht op anderen), via neutraal, naar tegenwerken van anderen.

Op de 'relatie-as' spelen samenwerken en tegenwerken een rol.

Kenmerken van beide zijn:

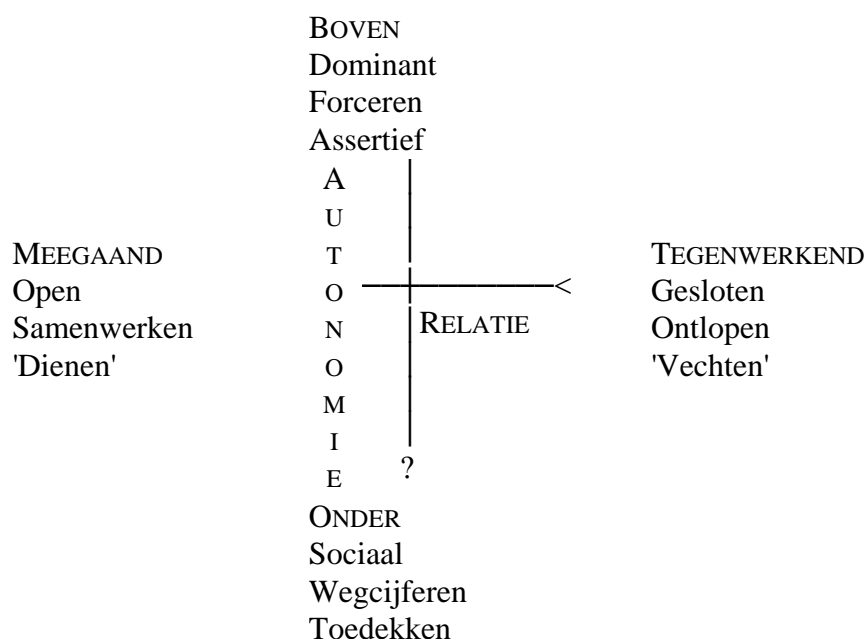
SAMENWERKEN	TEGENWERKEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>! Gemeenschappelijke belangen</li> <li>! Het streven is gericht op consensus in de besluitvorming</li> <li>! Vertrouwen onderling en acceptatie van individuele verschillen</li> <li>! Respecteren van en luisteren naar elkaars problemen</li> <li>! Gezamenlijk zoeken naar gemeenschappelijke beslissingscriteria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>! Belangen sluiten elkaar uit</li> <li>! Het streven is gericht op winnen door middel van het uitschakelen van de ander</li> <li>! Wantrouwen ten opzichte van elkaar en intolerantie</li> <li>! In het informatieproces spelen misleiding, bedreiging, geheimhouding en toeslaan op onverwachte momenten een rol</li> </ul>

TABEL 8.1 KENMERKEN VAN SAMENWERKEN EN TEGENWERKEN

Anderzijds heeft de mens ook behoefte aan zelfstandigheid, aan autonomie, de wens om zich te profileren, zijn eigen doelen te bereiken. Het al dan niet realiseren van die doelen en het trouw zijn aan zichzelf bepaalt in grote mate de tevredenheid met het eigen leven. Competentiegevoelens staan hierbij centraal. De angst om niet capabel te zijn, kan zich op twee manieren uiten:

- ! Men durft geen verantwoordelijkheid te nemen en laat besluiten nemen aan anderen over. Men neemt een ondergeschikte positie in, cijfert zichzelf weg en sluit bij voorbaat de mogelijkheid uit invloed en macht te kunnen uitoefenen en voor de eigen belangen op te kunnen komen.
- ! Men domineert anderen: men is steeds op zoek naar macht en invloed en gaat hiervoor in gevecht met anderen. Men wil zich voortdurend bewijzen, hetgeen blijkt uit het willen forceren van oplossingen in conflictsituaties.

Deze dimensie loopt dus van dominantie (opkomen voor de eigen belangen) via neutraal naar zichzelf wegcijferen! Dit is schematisch weergegeven in figuur 8.2.



FIGUUR 8.2

N.B.

Agressief gedrag komt zowel voor bij 'boven' als bij 'tegenwerkend'.

Het verschil tussen agressief en assertief gedrag vraagt om enige toelichting. Als iemand assertief gedrag vertoont, wil dat zeggen dat die persoon in staat is voor zichzelf en zijn belangen op te komen, zonder daarbij de rechten en belangen van de ander te schaden. De ander wordt als persoon in zijn waarde gelaten.

Stelt iemand zich agressief op, dan houdt hij géén rekening met de belangen van de andere partij en wordt deze ook niet in haar waarde gelaten.

Tabel 8.2 geeft het verschil aan in agressief en assertief gedrag.

ASSERTIEF	AGRESSIEF
! Opkomen voor eigen belangen met respect voor de ander	! Opkomen voor eigen belangen zonder respect voor de ander
! Luisteren naar de ander	! Niet luisteren naar de ander
! De belangen van de ander worden meegewogen	! De belangen van de ander zijn volstrekt oninteressant
! Partijen voelen zich gelijkwaardig	! Eén van de partijen voelt zich gedwongen ongeschikt
! Weinig risico voor escalatie van het conflict	! Veel risico voor escalatie van het conflict

TABEL 8.2 VERSCHIL TUSSEN ASSERTIEF EN AGRESSIEF GEDRAG

#### MANAGEMENTSTIJL EN CONFLICTHANTERINGSSTIJL

##### DE EXTREEM HEERSENDE MANAGER: FORCEREN/DOORDRUKKEN

Iemand die vanuit deze stijl handelt ziet iedere conflictsituatie als een 'winnen/verliezen'-situatie. Hij handelt uit grote zorg om het resultaat of eigen belang en heeft nauwelijks zorg voor de relationele kant van het conflict, het menselijke aspect. Hij beschouwt de wederzijdse belangen als tegenovergesteld en elkaar uitsluitend.

Degene die voor deze stijl kiest, voelt zich zeker van zichzelf en zijn positie. Hij voelt zich niet persoonlijk aangesproken, het is een zakelijke kwestie. Forceren kan snelle escalatie tot gevolg hebben, zeker in situaties waarin de ander zich persoonlijk aangevallen voelt.

U zou deze stijl toe kunnen passen, indien:

- ! u het inhoudelijke resultaat belangrijk vindt en de relatie onbelangrijk;
- ! u een snelle beslissing of handeling noodzakelijk acht;
- ! het gaat om kwesties, die van vitaal belang zijn voor het voortbestaan van uw onderneming;
- ! u bescherming wenst tegen mensen die misbruik maken van een meegaande opstelling.

Waarom kunt u deze stijl herkennen?

- ! De mening van de ander wordt overschreeuwd.
- ! De gevoelens van de ander worden niet serieus genomen.
- ! De eigen standpunten worden steeds herhaald.
- ! Argumenten van de ander worden terzijde geschoven.
- ! Er wordt macht uitgeoefend, bijvoorbeeld door dreigementen, door anderen erbij te halen (blokvorming).
- ! Als er sprake is van een formele machtspositie (bijvoorbeeld projectleider/hoofduitvoerder) dan kan men op zijn strepen gaan staan, gehoorzaamheid eisen, zijn mening opleggen.

Mogelijke effecten van deze conflicthanteringsstijl zijn:

- ! Het conflict is niet wezenlijk opgelost, er blijft een verzetshaard bestaan en eventueel wraakgevoelens.
- ! Het conflict kan na enige tijd weer de kop opsteken.
- ! Er gaat een sfeer van wantrouwen tussen partijen heersen.
- ! Er kan verdere escalatie ontstaan, doordat men bijvoorbeeld de publiciteit gaat zoeken, bezwaarschriften gaat indienen, acties op touw gaat zetten.

DE HEERSENDE/AFWEGENDE MANAGER: CONSTRUCTIEF FORCEREN

Iemand die vanuit deze stijl handelt, handelt beheerst, strategisch, vanuit rationeel eigen belang. Hij heeft grote zorg voor het eindresultaat, maar streeft ernaar de relatie op voor partijen gemiddeld aanvaardbaar niveau te houden. Dit blijkt uit het hanteren van zekere spelregels van 'fair-play' en het nastreven van zoveel mogelijk objectiviteit.

U zou deze stijl kunnen toepassen, indien:

- ! het u gaat om een algemeen belang, een goed doel;
- ! er regels in acht worden genomen met betrekking tot beslissingscriteria;
- ! uw eigen belang groot is maar u ervan overtuigd bent dit niet zonder de ander te kunnen verwezenlijken;
- ! u over voldoende macht beschikt om de andere partij te beïnvloeden, zoals: specialistische kennis, belangrijke informatie, de steun van belangrijke derden, status of positie.

Waaraan kunt u deze stijl herkennen?

- ! Naar de mening van de ander wordt alleen geluisterd als dit strategisch van belang is, bijvoorbeeld om de sfeer goed te houden, of als er een derde aanwezig is op wie een positieve indruk moet worden gemaakt.
- ! Er is sprake van een zakelijke benadering; het uiten van persoonlijke irritaties wordt zoveel mogelijk achterwege gelaten.
- ! Informatie wordt niet open gebracht, maar strategisch gebruikt om de ander te beïnvloeden.
- ! Spanningen worden zoveel mogelijk vermeden.
- ! Bedreiging, misleiding en dergelijke worden zo min mogelijk gebruikt.
- ! Mening en ideeën worden krachtig en goed onderbouwd gepresenteerd.
- ! Als er al concessies worden gedaan, dan wordt daar iets voor terug verwacht.

Mogelijke effecten van deze conflicthanteringsstijl zijn:

- ! Er kan achteraf onvrede ontstaan bij de andere partij, omdat zij het gevoel heeft te zijn gemanipuleerd.
- ! De emotionele kanten van het conflict blijven onder tafel; dit kan later de bron zijn voor een nieuw conflict.
- ! Door de strategie van beïnvloeding kan ongemerkt normverschuiving optreden.
- ! Duidelijke en concrete doelen en voorstellen kunnen het eindresultaat zijn.

## DE TOEGEEFLIJKE/AFWEGENDE MANAGER: ZICHZELF WEGCIJFEREN

Iemand die vanuit deze stijl handelt, handelt vanuit grote zorg voor de relatie, maar streeft tevens naar een aanvaardbaar resultaat.

Openlijke, rechtstreekse conflicten worden alleen aangegaan als het niet is te vermijden. De belangen van de andere partij worden belangrijk geacht en er wordt geprobeerd deze goed te leren kennen.

U zou deze stijl toe kunnen passen, indien:

- ! uw eigen belang niet zeer groot of belangrijk is;
- ! het ontwikkelen of in stand houden van een goede relatie met het oog op de toekomst door u belangrijk wordt geacht;
- ! u niet door middel van machtsuitoefening tot resultaten kan komen, omdat de andere partij daarvoor door haar positie ongevoelig is;
- ! er geen sprake is van vitale belangen, zoals het voortbestaan van uw organisatie.

Waarom kunt u deze stijl herkennen?

- ! Er wordt naar de ander geluisterd.
- ! Ideeën en voorstellen van de ander worden serieus genomen.
- ! Er is sprake van een persoonlijke benadering, waarin ook ruimte is voor het uitspreken van irritaties over en weer, zonder dat men elkaar direct persoonlijk aanvalt.
- ! Een ruzie-achtige sfeer wordt vermeden.
- ! Als er concessies worden gedaan, wordt daar weinig of niets voor terug verwacht.
- ! Het in stand houden van de goede sfeer wordt belangrijk geacht.
- ! Er wordt afstand gedaan van eigen ideeën of voorstellen als dit de sfeer ten goede kan komen.

Mogelijke effecten van deze conflicthanteringsstijl zijn:

- ! Achteraf kan blijken, dat voor u de behaalde resultaten (te) minimaal zijn.
- ! De zakelijke kanten van het conflict kunnen onderbelicht blijken te zijn.
- ! U kunt het gevoel hebben teveel te hebben ingeleverd.
- ! Er kan achteraf onzekerheid bij u ontstaan met betrekking tot gemaakte afspraken, omdat deze niet hard genoeg zijn geformuleerd.
- ! Er is kans dat er misbruik van uw toegevendheid wordt gemaakt.

## DE EXTREEM TOEGEEFLIJKE MANAGER: TOEDEKKEN (MEEGAAN EN TOEGEVEN)

De manager die vanuit deze stijl handelt, handelt vanuit grote zorg voor de relatie en zeer geringe zorg voor zijn eigen belangen of resultaten.

Primair is de aandacht gericht op het goed houden van de onderlinge relaties, zelfs als dit ten koste gaat van het eigen belang. De relatie met de ander wordt als kostbaar en kwetsbaar ervaren, daarom wordt steeds de harmonische sfeer en de vriendschappelijke verhouding benadrukt. Alles wat tot een verzwakking van de relatie kan leiden, zoals het kwetsen, frustreren van de ander of het uiten van negatieve gevoelens, wordt vermeden. Als er onverhoopt toch een conflict ontstaat, zal er alles aan worden gedaan om dit toe te dekken.

De kracht van deze stijl is dat men in staat is zich zeer goed in te leven in de ander.

U zou deze stijl toe kunnen passen, indien:

- ! het te behalen resultaat voor u onbelangrijk is;
- ! de relatie voor u van grote waarde is om bijvoorbeeld in een later stadium meer uit de strijd te halen;
- ! u zich realiseert ongelijk te hebben;
- ! verdere strijd alleen maar meer schade oplevert;
- ! een gebaar van goedwillendheid uwerzijds gewenst is.

Waaraan kunt u deze stijl herkennen?

- ! Vriendschappelijke verhoudingen en een harmonische sfeer worden nagestreefd.
- ! Negatieve emoties/gevoelens worden tegengegaan.
- ! Het kwetsen van anderen wordt vermeden; er wordt niet op de man gespeeld.
- ! Onderlinge geschillen worden versluierd of ontkend; er worden bijvoorbeeld alleen onderwerpen besproken waarvan bekend is dat iedereen het er al over eens is.
- ! Er wordt geheel of gedeeltelijk tegemoet gekomen aan de ander.
- ! Als er zich toch een conflict voordoet, wordt dit gesust (in de doofpot gestopt) en wordt uit alle macht geprobeerd de harmonie te herstellen.

Mogelijke effecten van deze conflicthanteringsstijl zijn:

- ! Het handhaven/herstellen van de harmonie gaat vaak ten koste van uw eigen doelstellingen en hun realisatie.
- ! Door het opgeven van uw eigen invloed komen uw eigen doelen niet aan bod.
- ! De andere partij kan steeds méér wensen, vragen of van u eisen.
- ! U bouwt krediet op voor later.

STATUS QUO: COMPROMISSEN SLUITEN (HET VERSCHIL DELEN)

Men is hierbij niet direct gericht op het eigen belang, noch probeert men ten koste van alles de relatie in stand te houden. Voor beide partijen is het duidelijk dat ze niet datgene kunnen bereiken wat ze willen bereiken. Men is dan ook bereid water bij de wijn te doen, mits de ander dat ook doet.

Kenmerkend voor deze stijl is, dat men zoekt naar de gulden middenweg, waarin iedere partij iets van haar standpunt kan terugvinden.

Het gaat dus niet om het vinden van de bèste oplossing. Het scheppen van evenwicht wordt belangrijker geacht dan de kwaliteit van de beslissing. Het gaat erom een 'billijke' oplossing te vinden.

Deze stijl heeft een aantal kenmerken van andere stijlen. Ze vertoont overeenkomsten met de toegeeflijke conflicthanteringsstijl als het erom gaat dat beide partijen concessies moeten doen, maar ook met de heersende stijl voor zover men van de ander concessies eist. Tevens van de evenwichtige stijl, waarbij het erom gaat dat men elkaar eerlijk en openlijk confronteert met betrekking tot ieders wensen voor wat de te behalen resultaten en de onderlinge samenwerking betreft.

## DE INDIVIDUALISTISCHE MANAGER: ONTWIJKEN/ONTLOPEN

Deze stijl kenmerkt zich door zowel geringe zorg voor relatie als door geringe zorg voor resultaat. Men staat afwijzend ten opzichte van de behoeften van anderen en is meer op zichzelf gericht. Niet zozeer op de eigen belangen als wel op het zichzelf buiten schot houden, het zichzelf niet in de kijker spelen. Hieruit volgt dat men zoveel mogelijk conflicten tracht te voorkomen door ze te ontlopen.

Er is sprake van een onverschillige houding ten opzichte van de onderlinge relaties; men trekt zich letterlijk en figuurlijk uit de relatie terug.

Deze stijl zou u kunnen toepassen, indien:

- ! het voor u noch voor de resultaten noch voor de relatie van wezenlijk belang is, wat de uitkomst van het conflict gaat worden;
- ! het een voor u niet-relevant onderwerp betreft;
- ! u geen (enkele) kans van slagen heeft de gestelde doelen te bereiken;
- ! voor u de verwachte kosten van een confrontatie niet opwegen tegen de mogelijke baten;
- ! er voor u sprake is van een tijdelijke afkoelingsperiode, waarna weer perspectief mogelijk wordt;
- ! anderen het conflict effectiever kunnen hanteren;
- ! voor u het conflict slechts het symptoom is van dieper liggende oorzaken (het topje van de ijsberg).

Waarom kunt u deze stijl herkennen?

- ! Alle contact of communicatie wordt verbroken of beperkt (isolatie).
- ! Onderlinge afhankelijkheid wordt tot nul gereduceerd om zo de noodzaak om tot overeenstemming te komen te beperken (bijvoorbeeld: decentraliseren, vergroten van de autonomie van betrokken partijen, elimineren van zaken waarvoor men gemeenschappelijk verantwoordelijk is).
- ! Het zich laten of doen terugtrekken van één van beide partijen zonder gezichtsverlies (wegpromoveren, ziekteverlof en dergelijke).
- ! Onvermogen om tot beslissingen of duidelijke standpunten te komen.
- ! Partijen doen alsof er niets aan de hand is, doen alsof hun neus bloedt.

Mogelijke effecten van deze conflicthanteringsstijl zijn:

- ! Partijen ontzien elkaar, waardoor gevaar voor escalatie nauwelijks aanwezig is.
- ! Het kan leiden tot voor u weinig bevredigende oplossingen.
- ! U kunt als een minder gelijkwaardige gesprekspartner worden gezien.
- ! Het nodigt de andere partij uit tot het verleggen van haar grenzen.

## DE EVENWICHTIGE MANAGER: CONFRONTEREN EN CONFLICTOPLOSSEND WERKEN

In deze stijl staan zowel de relatie met de ander als het eigen belang centraal. Voor beide aspecten toont de evenwichtige manager grote zorg. Het gaat hier om een 'win/win'-concept. Dit in tegenstelling tot alle andere conflicthanteringsstijlen (behalve status quo), waarbij altijd sprake is van winnaars en verliezers. Problemen zijn er om te worden opgelost, waarbij de belangen van beide partijen tot hun recht moeten komen.

Wilt u deze stijl kunnen hanteren dan moet u over een open, flexibele houding beschikken, duidelijk opkomen voor uw eigen belangen, maar tegelijkertijd begrip tonen voor de belangen van de ander, uw onderlinge afhankelijkheid accepteren en erin geloven dat samenwerking mogelijk moet zijn. Deze stijl vraagt om commitment van u en de ander, waarbij rancunes geen rol mogen spelen. Deze stijl rust op twee pijlers:

- ! confronteren;
- ! conflictoplossend handelen.

Met confronteren wordt bedoeld: het komen tot een direct, open gesprek; het blootleggen van onderliggende oorzaken, het ophelderen van misverstanden en het tonen en uitspreken van gevoelens en emoties.

Met conflictoplossend handelen wordt bedoeld: het zoeken naar reële oplossingen voor het probleem, acceptabel voor beide partijen; het werken aan realisatie en integratie van de doelen van beide partijen. Van wezenlijk belang hiervoor is dat het conflict als een gemeenschappelijk probleem wordt ervaren en dat bij de oplossing ervan elke beslissing wordt gedragen door beide partijen en dat iedere partij optimaal in de gelegenheid is gesteld om haar inbreng te leveren.

Deze stijl zou u toe kunnen passen, indien:

- ! beide conflicterende standpunten voor u te waardevol zijn om een compromis te sluiten;
- ! u iets van de ander wilt leren, de ander wilt begrijpen;
- ! het voor de uitvoering van een (gezamenlijke) beslissing essentieel is dat u op de inzet en medewerking van de andere partij kunt rekenen;
- ! emoties zo hoog opspelen dat deze eerst moeten worden besproken voordat verder werken weer mogelijk is.

Waaraan herkent u deze stijl?

- ! Tegenstellingen worden geaccepteerd.
- ! Zakelijke en gevoelsmatige aspecten van de tegenstellingen worden open doorgesproken.
- ! Door een gesprek op meta-niveau; praten over hoe het tot nu toe is gelopen en waardoor fricties zijn ontstaan.
- ! Er wordt niet zonder meer toegegeven om de relatie te houden.
- ! Op de te bereiken resultaten wordt niet afgedongen.
- ! Er heerst wederzijds begrip.
- ! Verbeterde onderlinge relaties.
- ! Minder kans op conflicten in de toekomst, voortkomende uit het afgehandelde conflict.
- ! Positief leereffect voor wat het omgaan met conflicten betreft in de toekomst.

Het is van belang te onderkennen dat er voor wat de omschreven conflicthanteringsstijlen betreft geen ideaal recept is te geven voor wat de beste stijl is. Alles hangt af van de waarde die u toekent aan de zorg voor de relatie en de zorg voor het resultaat. In iedere situatie zullen de gevolgen voor resultaat en relatie door u moeten worden ingeschat en zult u een keuze moeten maken hoe te handelen in die situatie.



VOORBEELDEN VAN CONFLICTHANTERINGSSTIJLEN

- ! Forceren is effectief als u weet dat u gelijk heeft, of als er sprake is van noodgevallen.
- ! Toedekken is effectief als u weet dat u ongelijk heeft of niet kunt winnen.
- ! Het sluiten van een compromis is effectief als u met een kwalitatief redelijke oplossing tevreden bent.
- ! Confronteren is effectief als er commitment nodig is van de partijen.
- ! Ontlopen is effectief indien u zich geen weerstand kunt veroorloven wegens gebrek aan macht.
- ! Constructief forceren is effectief als u weet dat het te behalen resultaat afhangt van zakelijke gegevens, getallen en dergelijke.
- ! Uzelf wegcijferen is constructief als u het allereerst belangrijk vindt de relatie te verbeteren.

Een belemmerende factor bij het maken van een keuze uit de verschillende conflicthanteringsstijlen is het feit, dat u zich vaak een bepaalde stijl heeft eigen gemaakt in de loop der jaren. Deze stijl wordt dan in elke conflictsituatie toegepast. Inzicht en training in de verschillende stijlen kunnen het u mogelijk maken meer flexibel, toegespitst op het conflict, met conflicten om te gaan.

## 8.5 CONFRONTEREN: HOE MOET DAT?

Het doel van een directe confrontatie is dat u de andere partij ertoe beweegt haar gedrag, dat overlast veroorzaakt c.q. hinderlijk is, te wijzigen. Door het afgeven van wat genoemd wordt een 'ik-boodschap' vergroot u de kans dat die ander haar gedrag ook daadwerkelijk tracht te wijzigen. Bent u wel eens geconfronteerd op een manier waaruit slechts bleek hoe de ander zich voelde, in de zin van: 'ik ben ontevreden over uw functioneren'.

Iedereen wordt door zulke boodschappen in verlegenheid gebracht, dus vroeg u waarschijnlijk meteen, waarom hij of zij ontevreden over u was. Het is dan ook een onvolledige confrontatie als iemand u alleen maar vertelt hoe hij zich voelt; deze boodschap bevat slechts één component van een volledige ik-boodschap.

Een volledige ik-boodschap bestaat uit:

- ! een korte beschrijving van het gedrag dat u niet acceptabel vindt (te laat komen);
- ! uw gevoelens die door dit gedrag worden opgeroepen (ergernis);
- ! het concrete effect dat dat gedrag heeft, de gevolgen (anderen worden opgehouden, de vergadering kan niet op tijd beginnen).

De formule voor een ik-boodschap bestaat dus uit: gedrag + gevoel + gevolg, niet noodzakelijkerwijs in deze volgorde.

Als u pas begint met het uitzenden van volledige ik-boodschappen zult u er veel bij na moeten denken en zal het u onnatuurlijk voorkomen. Oefening is dan ook geboden, zoals bij het aanleren van elke nieuwe vaardigheid: of het nu om een nieuwe 'golfslag' gaat of om het bedienen van een nieuw softwareprogramma.

Voordat u overgaat tot het confronteren van de andere partij is het van belang, dat u voor uzelf heeft vastgesteld dat u met een probleem zit en dat dit gevolgen heeft voor het realiseren van uw doelstellingen. Bijvoorbeeld:

- ! Margriet is kortaf aan de telefoon tegen klanten.
- ! Henk houdt informatie achter, die u nodig heeft.
- ! Harrie heeft een groot verloop in zijn ploeg.
- ! Laura beantwoordt de post niet direct.

Bovengenoemd gedrag vormt voor u een probleem en vereist een andere aanpak dan wanneer u anderen probeert te helpen met de problemen waarmee zij zitten. Bijvoorbeeld:

- ! Jan en Piet kunnen niet met elkaar opschieten.
- ! Henk's huwelijk dreigt op de klippen te lopen.
- ! Jan wil niet dat er wordt gerookt tijdens vergaderingen.
- ! Kees voert de opdrachten, die Marianne hem geeft, niet uit.

In bovengenoemde voorbeelden heeft u geen probleem, maar de ander. U kunt Jan en Piet helpen hun probleem op te lossen, maar u moet hun probleem niet tot het uwe maken, want dan wordt u partij in hun conflict.

Als de ander met een conflict zit, dan bent u luisteraar, raadgever, klankbord. U helpt de ander een oplossing te vinden, maar die hoeft voor u niet bevredigend te zijn. Actief luisteren is de aangegeven manier om de ander te helpen zijn conflict op te lossen.

Als u met een conflict zit, dan wilt u uzelf helpen, uw mening geven, de ander beïnvloeden. U moet zelf een voor u bevredigende oplossing vinden, waarbij u bovenal bent geïnteresseerd in het realiseren van uw eigen doelstelling.

De aangewezen weg is de ander confronteren door middel van het zenden van een ik-boodschap.

<ul style="list-style-type: none"> <li>! De ander heeft een probleem</li> <li>! Gedrag van de ander is geen probleem voor u</li> <li>! U bent geen conflictpartij</li> </ul>	actief luisteren: 'hulpverlenende vaardigheden'
<ul style="list-style-type: none"> <li>! U heeft een probleem</li> <li>! Gedrag van de ander is een probleem voor u</li> <li>! U bent een conflictpartij</li> </ul>	confronteren: 'assertieve vaardigheden'

FIGUUR 8.3 SOORTEN IK-BOODSCHAPPEN

Bent u niet voldoende in staat dit onderscheid te maken, dan loopt u de kans op het verkeerde moment gebruik te maken van de 'verkeerde' vaardigheid. Eigent u zich de problemen van de ander toe (bijvoorbeeld uit misplaatste gevoelens van verantwoordelijkheid) en gaat u vervolgens over tot confrontatie van die ander (in plaats van actief luisteren), dan zal het conflict escaleren in plaats van worden opgelost.

#### STRUIKELBLOKKEN IN DE COMMUNICATIE

Struikelblokken zijn reacties die de oplossing van een conflict vertragen of verhinderen. Ze scheppen een klimaat waardoor mensen zich defensief opstellen en zich verzetten tegen veranderingen.

Elk struikelblok drukt iets uit van 'ik wil dat je anders gaat denken, voelen, handelen'. De ander voelt zich daardoor niet geaccepteerd, afgewezen of minderwaardig, hetgeen niet bevorderlijk is voor de oplossing van een conflict.

#### BEVELEN, COMMANDEREN, AANWIJZINGEN GEVEN

'Je moet dit doen, kom op, bied haar je verontschuldiging aan.' 'In hemelsnaam Piet, laat andere mensen ook eens wat zeggen, voordat jij je mening geeft.'

#### WAARSCHUWEN, VERMANEN, DREIGEN

'Ik zou dit maar doen, anders ....., dat zou ik maar uit mijn hoofd laten, pas op want .....' 'Als je iedereen tijdens de vergadering in de rede blijft vallen worden ze razend op je, Piet.'

**MORALISEREN, PREKEN, SMEKEN**

'Je zou dit moeten doen, jij bent ervoor verantwoordelijk, ik verzoek je dringend'. 'Ik zou graag willen dat je .....'. 'Het is niet meer dan fatsoenlijk een ander uit te laten spreken en hem niet te onderbreken.'

**ADVISEREN, SUGGESTIES EN OPLOSSINGEN AANDRAGEN**

'Wat je volgens mij moet doen is het beste, kun je .....'. 'Laat ik een voorstel doen.'. 'Waarom pak je dat niet anders aan.'. 'Piet, mag ik je aanraden de volgende vergadering je mond te houden, totdat iedereen aan het woord is geweest.'

**DE LES LEZEN, OMVER REDENEREN**

'Laten we de feiten eens op een rijtje zetten.'. 'De ervaring leert dat, besef je wel dat.'. 'Deze kant moet het op.'. 'Piet, ken je het spreekwoord 'spreken is zilver, luisteren goud.'

**ORDELEN, AFKEUREN, BESCHULDIGEN**

'Je doet dom, je denkt niet helder, je zit ernaast, je hebt het verkeerd aangepakt..'. 'Piet, je gedrag tijdens vergaderingen is ronduit onbeschoft.'

**PRIJZEN, VLEIEN, GOEDKEUREN**

'Jouw inzicht is meestal correct, je hebt nog zoveel mogelijkheden, je hebt je aardig ontwikkeld, vroeger was je daar heel sterk in.'. 'Piet, ik weet dat je goede ideeën hebt en een hoger IQ dan de gemiddelde Nederlander, maar laat een ander ook eens iets zeggen.'

**SCHELDEN, BELACHELIJK MAKEN**

'Wat ben jij een warhoofd, wat is jouw bureau een rotzooi, ik wist niet dat hij gestudeerd had.'. 'Piet, je stelt je tijdens vergaderingen op als was je professor, doctor, ingenieur.'

**INTERPRETEREN, ANALYSEREN**

'Dit zeg je omdat je baas bent, wat jij nodig hebt.'. 'Je hebt moeite met gezag, je wil je goed voordoen.'. 'Piet, naar het mij voorkomt gebruik je de vergaderingen om te pronken met je uitgebreide kennis en ervaring.'

**GERUSTSTELLEN, MEELEVEN, TROOSTEN**

'Het komt wel goed, zo erg is het niet, morgen schijnt de zon weer, je moet er niet zo over piekeren.'. 'Piet, jouw gewoonte om mensen te onderbreken kun je vast heel eenvoudig bedwingen.'

**ONDERVRAGEN, VERHOREN**

'Waarom heb je dat gedaan, heb je om deze taak gevraagd, wie heeft je beïnvloed, wat heb je eraan gedaan?'. 'Waarom trek je de discussie altijd naar jezelf toe, Piet en waarom onderbreek je iedereen?'

AFLEIDEN, ER NIET OP INGAAN, SARCASME

'Laten we een hapje gaan eten, dan vergeet je het wel.' 'Dat doet me denken aan dat geval van toen.' 'Problemen hebben we allemaal!' 'Piet, waarom horen we nou nooit eens jouw prachtige ideeën, je moet je eens wat vaker laten horen.'

## 8.6 CONFLICTOPLOSSEND HANDELEN

U heeft kennis gemaakt met het begrip confronteren, een middel om uw collega's of medewerkers duidelijk te maken dat u met een probleem zit. Door duidelijk te maken waar de schoen wringt en u niet te laten verleiden tot het gebruik van de struikelblokken, heeft u de eerste stap gezet op de weg naar conflictantering en een oplossing van het conflict.

In deze paragraaf wordt het conflictoplossingsproces aan de orde gesteld. Het is uw taak als manager dit proces in beweging te zetten en de vijf afzonderlijke fasen, die moeten worden doorgewerkt, op bekwame wijze te begeleiden.

## FASE 1 HET CONFLICT ALS ZODANIG HERKENNEN, DEFINIËREN EN FORMULEREN

Dit is een kritieke fase in het conflictoplossen. Ten eerste moet u het zodanig formuleren dat u geen afkeuring of oordeel uitspreekt. Ten tweede moet u proberen de kijk van de andere partij op het conflict te verwoorden. Als u die niet kent, vraag de andere partij dan te vertellen hoe zij erover denkt. Vaak duurt het lang voordat het probleem of conflict nauwkeurig is gedefinieerd. Misschien heeft de andere partij tijd nodig om haar gevoelens te uiten, omdat ze boos is. Ze moet daartoe dan ook in de gelegenheid worden gesteld (actief luisteren), anders is ze niet in staat de volgende fasen te doorlopen.

Wees niet te gehaast om met fase 2 te beginnen. Overtuig uzelf ervan dat u het standpunt van de ander begrijpt en zorg ervoor dat u uw eigen standpunt nauwkeurig weergeeft. Geef uitdrukking aan uw gevoelens, hoe heftig die ook kunnen zijn. Doet u dat niet, dan voelt de ander zich misschien minder gemotiveerd om met het conflictoplossen te beginnen.

Voordat u overgaat naar fase 2 moet u er zeker van zijn dat u beide de definitie van het probleem accepteert.

Formuleer het conflict niet in termen van tegenstrijdige oplossingen, maar formuleer het in termen van tegengestelde belangen en bedenk daarna oplossingen. Overtuig u er tenslotte van dat u beide een oplossing zoekt die aan uw individuele belangen tegemoet komt, die voor alle partijen acceptabel is. Is dit niet het geval, dan komt u niet verder met deze stijl van conflictantering en moet u uw heil zoeken in een andere stijl.

## FASE 2 HET BEDENKEN VAN ALTERNATIEVE OPLOSSINGEN

Dit is het creatieve onderdeel van het oplossen van conflicten. Vaak is het onmogelijk meteen met de goede oplossing voor de dag te komen. De eerste bedachte oplossingen voldoen slechts zelden, maar ze kunnen het bedenken van betere oplossingen stimuleren. Vraag eerst de andere partij of zij makkelijke oplossingen ziet. Vermijd tot elke prijs het beoordelen of bekritisieren van de oplossingen van de andere partij. Luister actief! Heb respect voor de ideeën van de ander. Rem het evalueren af, totdat er een aantal mogelijke oplossingen op tafel ligt. Er moet niet een oplossing worden gevonden, maar de goede oplossing!

## FASE 3 DE BESLUITVORMING

Het is van wezenlijk belang dat beide partijen zich bij een oplossing betrokken voelen. Als alle feiten bekend zijn blijkt één oplossing gewoonlijk veruit de beste te zijn. Probeer niet de andere partij tot een bepaalde oplossing over te halen, of haar een oplossing op te dringen. Als de andere partij niet uit eigen vrije wil voor een oplossing kiest die voor haar acceptabel is, dan loop u de

kans dat deze niet wordt uitgevoerd.

#### FASE 4 HET UITVOEREN VAN DE OPLOSSING

Het vinden van een creatieve oplossing is natuurlijk wat anders dan de uitvoering ervan. Meteen nadat u het eens bent geworden over een oplossing is het noodzakelijk over de uitvoering ervan te praten: wie doet wat en wanneer?

Het is niet verstandig op dit moment te spreken over sancties op het niet uitvoeren van de oplossing. Wel kunt u de andere partij suggesties geven over wat er moet worden gedaan. Laat u niet verleiden de andere partij er steeds aan te herinneren wat er moet worden gedaan. Daarmee maakt u de andere partij van u afhankelijk en ontheft u haar van haar verantwoordelijkheden. Laat wel duidelijk merken dat u niet accepteert dat 'de kantjes eraf worden gelopen' en zonodig confronteert u de ander door middel van ik-boodschappen. Pas op voor het gebruik van struikelblokken.

#### FASE 5 NAGAAN OF DE OPLOSSING VOLDOET

Niet alle oplossingen, verkregen door middel van het doorlopen van het conflictoplossingsproces, zullen de best mogelijke blijken te zijn. In dat geval moet het conflict opnieuw het proces doorlopen. U moet met elkaar afspreken dat genomen besluiten kunnen worden herzien, maar dat niemand een beslissing eenzijdig kan veranderen.

Wijzigingen moeten door beide partijen worden goedgekeurd, zoals bij de oorspronkelijke beslissing. De beste instrumenten voor u om een conflict op te lossen zijn:

- ! actief luisteren naar de ander;
- ! duidelijke en eerlijke boodschappen zenden;
- ! respect voor de belangen van de ander tonen;
- ! vertrouwen in de ander stellen;
- ! open staan voor nieuwe gegevens, die de ander ter tafel brengt;
- ! volharding in uw doelstellingen;
- ! vastberadenheid om het niet te laten mislukken.

Manieren om elk conflictoplossingsgesprek de mist in te helpen:

- ! Zeg dat een probleem niet los kan worden gezien van andere problemen. Daardoor kan er geen enkel probleem worden opgelost voordat alle andere problemen zijn opgelost.
- ! Praat net zo lang in voorbeelden totdat iedereen het oorspronkelijke conflict is vergeten. Begin met een vraag in de trant van: 'wat zou de inhoud van ons verkoopprogramma moeten zijn?' en eindig met de conclusie dat er misschien wel een verkoopprogramma zou moeten komen.
- ! Stel een commissie in; na de eerste bijeenkomst besluit u nog drie subcommissies te benoemen.
- ! Vraag wat er nu precies met de vraag wordt bedoeld. Wanneer dit uitputtend is verhelderd, zal er geen tijd meer zijn om zich met het antwoord bezig te houden.
- ! Stel het gesprek uit totdat een deskundige kan worden geraadpleegd.
- ! Wijs erop dat sommige grote geesten ook met dit probleem hebben geworsteld, daarmee implicerend dat het nauwelijks oplosbaar is.

- ! Verklaar en verduidelijk steeds opnieuw, wat al herhaaldelijk is gezegd.
- ! Beweer dat het antwoord niet bestaat; hiermee vervalt de verplichting om wat voor antwoord dan ook te bedenken.
- ! Probeer een zondebok te vinden. Boekhouders kunnen commerciële mensen de schuld geven, deze geven de directie de schuld en iedereen kan vervolgens het maatschappelijke bestel de schuld geven.
- ! Indien bovenstaande technieken worden toegepast, kan elk conflict op een handige manier onder tafel worden gewerkt. Maar opgelost is er niets!



### 8.7 CHECKLIST DE CONFLICTSITUATIE

#### DIAGNOSE

- ! In welke fase verkeert het conflict?
  - B latente fase
  - B fase van onderkenning
  - B emotionele fase
  - B manifeste fase
  
- ! Welke partijen zijn in conflict?
  - B intrapersoonlijk conflict
  - B interpersoonlijk conflict
  - B intragroepsconflict
  - B intergroepsconflict
  
- ! Wat voor soort conflict?
  - B zakelijk conflict
  - B sociaal-emotioneel conflict
  - B verdelingsconflict
  - B machtsconflict

#### WAT IS DE ONDERLINGE RELATIE TUSSEN PARTIJEN?

- ! Is er sprake van:
  - B sanctiemacht
  - B positiemacht
  - B referentiemacht
  - B deskundigheidsmacht
  
- ! Hoe gaan de partijen met elkaar om?
  - B formeel
  - B informeel
  - B meningvormend
  - B besluitvormend
  
- ! Wat voor werkklimaat is er?
  - B vertrouwen
  - B wantrouwen
  - B samenwerken
  - B tegenwerken

WAAROVER GAAT HET CONFLICT?

- ! Feiten en cijfers
- ! Procedures en middelen
- ! Doelen en belangen
- ! Normen en waarden

MAAK EEN BESCHRIJVING VAN WAT PARTIJEN WILLEN BEREIKEN

---

---

MAAK EEN BESCHRIJVING VAN WAT PARTIJEN WILLEN VERMIJDEN

---

---

IS HET NOODZAKELIJK VAN DE DIENSTEN VAN EEN DERDE PARTIJ GEBRUIK TE MAKEN?

Ja / Neen

Zo ja, van welk soort diensten?

- ! Moderator-begeleiding
- ! Bemiddeling
- ! Arbitrage
- ! Machtsingreep
- ! Procedurele procesbegeleiding
- ! Procesbegeleiding

## 8.8 SAMENVATTING

Overall waar individuen of groepen verschillende belangen nastreven is er kans op het ontstaan van conflicten. Gezien de veranderingen in de samenleving nemen deze kansen alleen maar toe. Bedrijven en instellingen worden steeds groter, het 'gedrang' neemt toe, waardoor belangen sneller met elkaar botsen. Mensen stellen zich steeds zelfstandiger op, er is sprake van een toenemende bewustwording van de eigenwaarde en de eigen mogelijkheden.

Parallel hieraan neemt de betekenis van hiërarchische en directieve vormen van leidinggeven af. Door grotere mobiliteit en de vele communicatiemogelijkheden komen uiteenlopende mensen en groepen steeds veelvuldiger maar korter met elkaar in contact. Deze ontmoetingen kunnen een bijdrage leveren tot wederzijds begrip, maar kunnen ook tot botsingen leiden.

Tenslotte is er sprake van een duidelijke toename in de onderlinge afhankelijkheid. De technologische ontwikkelingen en de voortgaande economische en sociale vervlechting spelen daarbij een belangrijke rol. Wat mensen doen of laten binnen een organisatie heeft direct gevolgen voor anderen. De effecten van conflicten zijn positief voor zover zij de motivatie tot vernieuwing en de aanpassingsvaardigheid in een samenwerkingsverband vergroten. Negatieve effecten zijn onder meer: de verscherping van onderlinge tegenstellingen, het naar de achtergrond verschuiven van gemeenschappelijke doelen, de uitbreiding van het conflict naar andere tot dan toe neutrale terreinen en de toename van emotionele spanningen. Door het verwerven van inzicht in het ontstaan en verloop van conflicten kan belemmerde communicatie weer op gang worden gebracht, waardoor prestaties in directe zin positief worden beïnvloed.

De concurrentie is vandaag de dag zó groot en zó hevig, dat welke organisatie dan ook het zich niet kan permitteren niets aan conflicthantering te doen.

## 8.9 CASE: HOE LOST U PROBLEMEN OP?

Ieder mens heeft zo zijn eigen stijl van problemen oplossen. Daardoor botst de oplossing van de één nog wel eens met die van de ander. Zaak is te weten wat de eigen stijl is en wat daarin de zwakke en sterke kanten zijn. Op die manier kan men elkaar beter aanvullen en aanvoelen.

Wie kent niet de commotie die zich voor kan doen op directieniveau binnen een organisatie wanneer er belangrijke beslissingen moeten worden genomen. Eén van de directeuren wil een sterk vernieuwende koers varen. Via een geavanceerd computersysteem kunnen potentiële opdrachtgevers het ontwerp van een gebouw driedimensionaal bekijken B VIRTUAL REALITY genaamd. Dit progressieve plan strookt niet met de opvattingen van de twee mede-directeuren, die een meer behoudende koers willen volgen.

Deze verschillen in opvatting, namelijk hoe met een specifieke (probleem)situatie om te gaan, kan vergaande consequenties hebben. Aanvankelijk wordt de vernieuwende directeur continu dwars gezeten. Na verloop van tijd wordt hij echter weer in ere hersteld; daarvoor moet men wel de totale Raad van Commissarissen vervangen. De vernieuwende koers die vervolgens wordt gevaren, wordt weer even plotseling gewijzigd als de vernieuwende directeur plotseling ontslag neemt wegens gezondheidsredenen. Alle geplande B nationale en internationale B uitbreidingen worden afgebroken en het project wordt voorlopig stopgezet. Al deze wisselingen en veranderingen doen het bedrijf geen goed. Vraag is nu hoe het komt dat deze drie directeuren niet tot overeenstemming kunnen komen? Waarom denkt en handelt men zo verschillend, terwijl men ongetwijfeld hetzelfde doel voor ogen heeft: het succes van het bedrijf op korte en lange termijn.

Dergelijke meningsverschillen, die in ieder bedrijf en op iedere afdeling kunnen voorkomen, zijn voor een deel terug te voeren op de diverse probleemoplossende stijlen die mensen bezitten. Mensen kijken immers verschillend naar obstakels die hun pad kruisen: bepaalde facetten die met het probleem gepaard gaan, krijgen juist wel of juist geen aandacht. Daarnaast beoordelen diezelfde mensen hun waarneming anders, met dienovereenkomstige verschillende handelingen. Deze verschillen ontstaan als volgt: mensen verzamelen informatie over een bepaalde situatie ofwel via de feitelijke gegevens die beschikbaar zijn ofwel via hun intuïtie. Het is vrijwel onmogelijk om beide gelijktijdig te doen: op zoek gaan naar feiten en tevens het eigen gevoel volgen. Daarnaast hebben mensen twee manieren om de verkregen (of feitelijke of intuïtieve) informatie te beoordelen. Sommige beoordelen hun (subjectieve) beeld via een bedachtzame, verstandelijke manier; anderen laten zich leiden door hun gevoel bij het evalueren van de verkregen informatie.

Wanneer we deze informatieverzamelende en informatiebeoordelende stijlen koppelen, resulteert dat in vier verschillende probleemoplossende stijlen:

- ! feitelijk-verstandelijke stijl;
- ! feitelijk-gevoelsmatige stijl;
- ! intuïtief-verstandelijke stijl;
- ! intuïtief-gevoelsmatige stijl.

Elk van deze vier stijlen worden toegelicht, alsmede wordt ingegaan op de zwakke en sterke kanten van elke stijl in een werksituatie. Misschien lijkt een dergelijke indeling nogal zwart-wit; toch is hier voor de duidelijkheid voor gekozen.

Het is wellicht interessant uw eigen probleemoplossende stijl te leren kennen. Daarvoor kunt u de zelftest uitvoeren (zie blz. 254).

#### OP =T MATJE

Op basis van de test kunt u een beeld krijgen van uw persoonlijke probleemoplossende stijl. U behoort òfwel tot de meer feitelijk-verstandelijke typen òfwel tot de meer feitelijk-gevoelsmatige typen. Misschien neigt u sterk naar een intuïtief-verstandelijk type of toch meer naar een intuïtief-gevoelsmatig type. Daarvoor de volgende toelichting.

#### FEITELIJK-VERSTANDELIJKE PROBLEEMOPLOSSENDE STIJL

Wanneer u neigt naar een feitelijk-verstandelijk type, zoekt u vooral zekerheid. U wilt uw medewerkers en afdeling intensief kunnen controleren. Met details hebt u geen enkel probleem. Integendeel, dank zij uw kennis van deze ogenschijnlijk onbeduidende elementen, krijgt u een duidelijk beeld van de situatie. Op deze manier hebt u voldoende informatie om een weloverwogen beslissing te kunnen nemen. U bent huiverig voor medewerkers of collega's die met subjectieve ideeën komen. Pas wanneer dit behoorlijk wordt onderbouwd en gestaafd met feiten, wilt u er naar kijken. Daarnaast hamert u erop dat zoveel mogelijk de formele procedures worden gevolgd. Aldus weet u risico's zoveel mogelijk te vermijden.

Voor uw medewerkers bent u hard, maar rechtvaardig. Ze zijn aangenomen om hun werk goed te doen. Ach ja... misschien moet u vaker een schouderklopje uitdelen, maar zo zit u B vindt u zelf B niet in elkaar. Ze worden er toch voor betaald, denkt u bij uzelf. Overigens, wanneer iemand zijn werk niet meer naar uw maatstaven verricht, bent u zeer direct. Zonder schroom zult u deze persoon op het matje roepen; zeer direct zult u uw onvrede kenbaar maken. U hebt er op die momenten ook geen enkele moeite mee om iemand te passeren of diens ontslag of overplaatsing aan te vragen.

Wanneer u zichzelf nu al in deze omschrijving herkent, bent u wellicht ook al op de hoogte van uw zwakke en sterke kanten. Uw zwakte blijkt vooral in die situaties waarin snelle veranderingen onontkoombaar zijn. U kunt dan niet de vertrouwde, veilige procedures volgen, maar moet deze juist loslaten. Daarmee verdwijnt voor u ook de structuur die noodzakelijk is om effectief te kunnen werken. Ook houdt u soms onvoldoende rekening met nieuwe elementen, die immers de stabiliteit van de bestaande situatie verstoren.

Uw kracht ligt vooral in de stabiliteit die u in uw onderneming brengt. Het werk wordt effectief en efficiënt gedaan, dank zij de systematiek en structurering die u hebt doorgevoerd.

Vergaderingen met een feitelijk-verstandelijk voorzitter bijvoorbeeld zullen op tijd beginnen en eindigen. Er is een duidelijke agenda waarvan alle punten kort en bondig worden behandeld. Uiteraard heeft de voorzitter zich gedegen voorbereid. Medewerkers klagen wel eens dat er te weinig ruimte is voor discussie. Dat is een terechte opmerking. Een discussie zal een feitelijk-verstandelijk voorzitter snel afkappen en misschien verplaatsen naar een later moment.

TOMELOZE ENERGIE

## INTUÏTIEF-VERSTANDELIJKE PROBLEEMOPLOSSENDE STIJL

Hebt u op basis van de test de indruk dat u tot het intuïtief-verstandelijke type behoort, dan bent u vooral gericht op potentiële mogelijkheden; mogelijkheden die u vervolgens op hun krachten toetst. Uw blikveld is sterk naar de toekomst gericht. Natuurlijk houdt ook u zich zoveel mogelijk aan de vastgelegde procedures; wanneer het echter voor de uitvoering van uw plannen noodzakelijk is daarvan af te wijken, hebt u daarmee geen enkele moeite. Medewerkers die met nieuwe ideeën komen, krijgen van u alle medewerking. U moedigt hen sterk aan, ook al bent u de enige die erin gelooft. Dit is tevens uw zwakte. U kunt soms te veel doordraven in de diverse ideeën die aan uw creatieve geest ontspruiten. U vergeet uw ideeën te onderbouwen en zorg te dragen voor concrete invulling. Personen die u daarop wijzen, benadert u weinig tactvol; daarmee kwetst u wel eens mensen. Toch waardeert men u in uw bedrijf voor uw enorme creativiteit en de tomeloze energie die daarmee gepaard gaat. U hebt immers aan de wieg van de meeste vernieuwingen gestaan, die binnen uw onderneming zijn doorgevoerd.

Naar alle waarschijnlijkheid zal de eerder genoemde directeur uit de case tot dit intuïtieve-verstandelijke type hebben behoord. Helaas werd hij niet gesteund door mede-directeuren die waarschijnlijk een sterke neiging hadden naar het feitelijk-verstandelijke type. Zoals we later zullen zien, vormt een intuïtief-verstandelijk type met een feitelijk-verstandelijk type op zich een prima combinatie. Alleen moeten alle betrokkenen de probleemoplossende stijl van de ander, met zijn kracht en beperkingen, kennen en waarderen. Alleen dan kan het resultaat een samenwerking zijn waarin men elkaar aanvult in plaats van tegenwerkt.

## FEITELIJK-GEVOELSMATIGE PROBLEEMOPLOSSENDE STIJL

Herkent u zich meer in dit type, dan hecht u vooral aan concrete problemen die u op een logische, systematische wijze kunt aanpakken. Daarnaast hecht u ook veel waarde aan goede relaties met uw medewerkers en collega's. Deze beide voorkeuren maken u tot een goede onderhandelaar, die op zeer diplomatieke wijze zijn (concrete) doelstellingen probeert te bereiken.

U begrijpt de onderneming als geen ander. U weet uitstekend welke paden u moet bewandelen en hoe u mensen moet stimuleren om plannings te behalen. Door uw communicatieve kracht wordt er hard en efficiënt gewerkt, zonder dat medewerkers dat als enorme inspanningen ervaren.

Wanneer uw medewerkers met ideeën komen, wilt u dat deze goed onderbouwd zijn. Een eventueel risico weegt u zeer zorgvuldig af. Zo nodig raadpleegt u anderen. Tevens vindt u het van belang dat er consensus is over een te nemen besluit.

Uw zwakte blijkt vooral wanneer de ideeën naar uw gevoel te abstract zijn. U zult discussie daarover aanmoedigen, maar niet naar een oplossing werken. Ook wilt u graag geliefd zijn bij anderen. Dit betekent dat u daarvoor soms uw eigen overtuiging laat varen.

Uw kracht daarentegen ligt in een hoge produktiviteit, het creëren van een goede groepssfeer met aandacht voor de inspanningen van ieder individu en het beheersen van uitstekende onderhandelingsvaardigheden.

INTUÏTIEF-GEVOELSMATIGE PROBLEEMOPLOSSENDE STIJL

Uw sterke punten komen voort uit uw persoonlijk charisma. Gemakkelijk en enthousiast communicerend weet u mensen snel voor u te winnen; ook voor nieuwe mogelijkheden. Creatief als u bent, gaat u steeds op zoek naar nieuwe mogelijkheden. Het spreekt voor zich dat u daarbij niet altijd de standaardprocedures kunt volgen. Als manager staat u altijd klaar voor uw medewerkers. U stimuleert hen voortdurend en draagt er toe bij dat zij zich optimaal ontwikkelen. Helaas, en dat is tevens uw zwakte, betekent dit soms dat de onderneming zelf op de tweede plaats komt. Doordat u zich zo richt op anderen, stelt u zich ten aanzien van hen ook kwetsbaar op. U wilt ook graag hun waardering en acceptatie. Dit leidt ertoe dat u de feiten nog wel eens uit het oog verliest en dat u zich laat leiden door persoonlijke relaties. Toch bent u als manager een zeer inspirerende, motiverende kracht naar uw medewerkers en een vernieuwer binnen uw onderneming.

OPENBARING

Wanneer u een beeld hebt tot welk type u behoort, hebt u wellicht ook zicht gekregen op de sterke en zwakkere kanten in uw functioneren. Waar het u misschien ook op wijst is wat dit betekent voor uw samenwerking met collega's. Redenen waarom bepaalde relaties moeizaam verlopen, kunnen heel goed te maken hebben met verschillen in probleemoplossende stijlen. Fricities in verkoopvergaderingen kunnen eveneens terug te voeren zijn op de verschillende probleemoplossende stijlen die ook uw verkopers zullen hebben. Misschien een idee om de test onder uw verkopers te verspreiden en daarna de resultaten en consequenties met elkaar te bespreken. In veel gevallen blijkt kennis van deze verschillen een openbaring te zijn voor veel mensen. En deze openbaring is de basis voor meer adequate groepsprocessen en samenwerkingspatronen. Men begrijpt dat iedere stijl zijn kracht, maar ook zijn zwakte heeft; en die zwakten kunnen zeer goed gecompenseerd worden door collega's met een andere probleemoplossende stijl. Ook kan inzicht leiden tot een meer weloverwogen taakverdeling. Voor de aanpak van concrete problemen met veel details is een feitelijk-verstandelijke of feitelijk-gevoelsmatige medewerker de meest aangewezen persoon.

Abstracte problemen kan men beter aan een intuïtieve medewerker overlaten.

Zo leidt enerzijds kennis van de individuele verschillen, anderzijds het respecteren daarvan tot een meer vruchtbare onderlinge samenwerking en tot een betere onderbouwing bij de verdeling van taken.

ZELFTEST: HOE LOST U PROBLEMEN OP?

Werkt u onderstaande zelftest eens uit. Deze geeft u een inzicht hoe u problemen oplost, waarbij er een toelichting wordt gegeven wat de uitslag precies voor u betekent.

Welke stijl van probleemoplossen hanteert u? Wat past het meest bij uw persoonlijkheid? Deze test geeft het antwoord.

In deze test treft u 20 vragen aan met keuze-alternatief A en B. U kruist bij al deze vragen aan of alternatief A of alternatief B op u van toepassing is.

## VRAGEN VOOR DE I-AS (HORIZONTALAAL)

- 1 Wanneer u nieuwe, complexe problemen moet aanpakken:  
A vindt u dat lastig  
B ziet u dat als een uitdaging
- 2 Wanneer u met een bepaalde opdracht bezig bent:  
A hebt u daarvan een realistisch beeld  
B gaat u vaak af op uw gevoel
- 3 Bij het uitvoeren van een opdracht:  
A werkt u doordacht en systematisch naar een oplossing  
B betreft u soms nieuwe invalshoeken zodat de opdracht een heel ander karakter krijgt
- 4 In uw werk bent u:  
A zeer praktisch  
B iemand met ideeën
- 5 Als u aan het werk bent:  
A werkt u doelgericht  
B kijkt u steeds naar mogelijkheden in de toekomst
- 6 Uw kracht ligt vooral in:  
A uw gerichtheid op resultaten  
B uw creativiteit
- 7 U laat zich meer leiden door:  
A uw ervaring  
B uw gevoel
- 8 In uw werk kijkt u:  
A ook naar details  
B vooral naar de grote lijnen



- 9 U bent vooral geïnteresseerd in:  
A feiten, zoals die nu op tafel liggen  
B uw doelstellingen voor de toekomst
- 10 Wanneer u risico's moet nemen:  
A handelt u volgens reeds beproefde patronen  
B doet u dat met veel creativiteit

## VRAGEN VOOR DE II-AS (VERTICAAL)

- 11 Wanneer u een besluit moet nemen:  
A gaat u planmatig te werk  
B houdt u rekening met de gevoelens van uw medewerkers
- 12 Wanneer u onplezierige mededelingen moet doen:  
A voelt u geen enkele schroom naar uw medewerkers. Voor de zaak vindt u dat het beste  
B vindt u dit een vervelend karwei, u leeft mee met uw medewerkers
- 13 Bij de oplossing van een probleem:  
A staat bij u het belang van de organisatie voorop  
B probeert u de harmonie binnen uw organisatie te bewaken
- 14 U behandelt uw medewerkers:  
A eerlijk, rechtvaardig, soms misschien hard  
B vriendelijk, eerder zacht
- 15 Uw medewerkers zullen u omschrijven als iemand die vooral:  
A zakelijk is  
B gezellig is
- 16 Uw kracht ligt in:  
A uw logische benadering van problemen  
B uw sympathieke benadering van uw medewerkers
- 17 U ziet uzelf als een persoon met:  
A daadkrachtig optreden  
B interesse in de mens achter de medewerker
- 18 Bij een besluit laat u zich leiden door:  
A regels en procedures  
B subjectieve gevoelens
- 19 U hebt meer vertrouwen in:  
A onpersoonlijke, objectieve oordelen  
B persoonlijke, subjectieve oordelen

- 20 U bent goed in:  
 A het afwegen van allerlei opties alvorens te beslissen  
 B het motiveren en stimuleren van medewerkers

UITWERKING

Wanneer u deze 20 vragen met A of B hebt beantwoord, kunt u de scores invullen in onderstaande figuur. U ziet de horizontale I-as en de verticale II-as.

De vragen 1 tot en met 10 hebben betrekking op de horizontale as I.

U maakt nu in de figuur evenveel o=s aan de I-A zijde zwart als u in de test A hebt gescoord; hetzelfde geldt voor de B-scores. U moet hierbij steeds vanuit het midden beginnen.

De vragen 11 tot en met 20 hebben betrekking op de verticale as II. U maakt weer een overeenkomstig aantal o=s onder II-A of II-B zwart als u in de test hebt aangekruist. Ook hier geldt: vanuit het midden beginnen.

Wanneer u uw persoonlijke score invult, krijgt u een aardig profiel van uw eigen persoonlijke probleemoplossende stijl.

	II Verstandelijk (A)		
	o o o o o o o o o o o		
I Feitelijk (A)	o o o o o o o o o o	o o o o o o o o o o	I Intuïtief (B)
	o o o o o o o o o o		
	II Gevoelsmatig (B)		