

CONFLICTMANAGEMENT

drs. A.M. Lautenbach

1 SITUATIE

Conflicten op het werk? Onderhuidse spanningen, meningsverschillen, tegenstrijdige visies en belangen? Dagelijkse kost voor de manager. Middelen zijn schaars, doelen lijken dikwijls tegengesteld en gevoelens worden wel eens gekrenkt. Het is de realiteit van de werkvloer. Medewerkers worden steeds mondiger, uiten hun onvrede en irritaties en komen op voor wat ze belangrijk vinden. Botsende belangen kunnen leiden tot hoog oplopende conflicten. Ogenschijnlijke trivialiteiten kunnen ontaarden in onderlinge haat en nijd en kunnen uiteindelijk tot onwerkbare relaties leiden. En de manager zit er middenin. De sfeer verziekt, de samenwerking vergooid; productiviteit daalt tot een dieptepunt. Een doemscenario.

Toch hoeft het natuurlijk niet zo te verlopen. Conflicten kunnen binnen teams zelfs productieve samenwerkingsrelaties bevorderen. Echter, dat vraagt wel van de manager een effectieve conflictbenadering, en de nodige flexibiliteit. Hoe managet u de conflicten tussen uw medewerkers?

2 TEST

Hieronder worden 12 paren van beweringen weergegeven. Ieder paar heeft betrekking op uw inmenging in conflicten tussen uw medewerkers. Omcirkel van ieder paar welke bewering het meest op u van toepassing is (A of B). Ook als beide beweringen niet typerend zijn voor u, of beide juist wel: kies de bewering die gevoelsmatig het meest bij u aansluit.

- 1 A Ik tracht mijn oplossing door te drukken.
B Ik probeer de boel te sussen om de relatie goed te houden.
- 2 A Ik probeer ervoor te zorgen dat men elkaars gevoelens niet kwetst.
B Ik tracht partijen verder te laten kijken en op zoek gaan naar de onderliggende conflictoorzaken.
- 3 A Ik leg mijn beslissing op, om het conflict te beëindigen.
B Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om spanningen te vermijden.
- 4 A Ik vind de geschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
B Ik tracht alle belangen en geschilpunten boven tafel te krijgen.
- 5 A Ik probeer de conflictkwestie te structureren en draag procedures aan waarlangs de partijen tot een vergelijk kunnen komen.
B Ik hak knopen door als mijn medewerkers er onderling niet uitkomen.

- 6 A Ik bespreek in een open sfeer de onderlinge omgang en eventuele irritaties.
B Ik laat mijn medewerkers zelf hun geschillen oplossen.
- 7 A Ik probeer verschillende alternatieven en oplossingen door te nemen.
B Ik tracht begrip te vragen voor elkaars gevoelens.
- 8 A Ik vermijd het innemen van een standpunt, als die tot een controverse kan leiden.
B Ik probeer de anderen te overtuigen van de voordelen van mijn oplossing.
- 9 A Ik stel de kwestie uit tot ik enige tijd heb gehad om erover na te denken.
B Ik doe suggesties of stel ik werkwijzen voor over hoe partijen tot een oplossing kunnen komen.
- 10 A Ik ben vastberaden datgene te doen dat in het belang van de organisatie is.
B Om de relaties goed te houden, wil ik wel het een en ander door de vingers zien.
- 11 A Ik tracht mijn medewerkers te helpen bij het bespreekbaar maken van irritaties.
B Ik probeer te vermijden dat ik in het geschil betrokken word.
- 12 A Ik benadruk de overeenkomsten teneinde partijen tot elkaar te brengen.
B Ik formuleer de geschilpunten in termen van wat voor de organisatie het beste is.

3 DIAGNOSE

Welke stijlen hanteert u bij het hanteren van conflicten van uw medewerkers? Welke stijlen van conflictmanagement kunt u mogelijk nog verder ontwikkelen? In hoeverre bent u in staat flexibel verschillende stijlen in te zetten?

Op basis van uw keuzen worden bovenstaande vragen beantwoord. Allereerst worden de scores voor uw stijlen van conflictmanagement in kaart gebracht (I). Vervolgens wordt uw flexibiliteitsscore berekend (II).

I Bereken uw stijlen van conflictmanagement

Neem hieronder de door u ingevulde antwoorden over door per vraag uw antwoord (A ofwel B) te omcirkelen. Volg daarna stap voor stap onderstaande instructie.

	Scheidsrechter	Begeleider	Bemiddelaar	Buitenstaander
1	A	B		
2		A	B	
3	A			B
4			B	A
5	B		A	
6		A		B
7		B	A	
8	B			A
9			B	A
10	A	B		
11		A		B
12	B		A	

a conflictstijlscore				
b resultaat a - 3				
c absolute waarde b	+	+	+	=

d

- a Tel per kolom het aantal omcirkelde antwoorden op. Vul dit in de tabel in bij a. Conflictstijl-scores kunnen variëren tussen 0 en 6.

II Bereken uw flexibiliteit

- b Trek van iedere conflictstijl-score 3 af (resultaat stap a. minus 3). Vul het resultaat hiervan in de tabel in bij b.
- c Vul van de resultaten van stap b. de absolute waarde in. Vul dit in de tabel in bij c.
- d Tel de vier absolute waarden bij elkaar op om de flexibiliteitsscore te verkrijgen. Vul dit in de tabel in bij d. Flexibiliteitsscores kunnen variëren tussen 0 en 8.

4 ADVIES

Hieronder worden allereerst uw stijlen van conflictmanagement nader beschouwd (I). Vervolgens wordt uw flexibiliteitsscore besproken (II).

I Uw stijlen van conflictmanagement nader beschouwd

In onderstaande tabel zijn per stijl van conflictmanagement adviezen opgenomen.

Scheidsrechter	0 - 1	Weinig ruggengraat! Die indruk kan u op uw medewerkers maken. Ook wanneer de oplossing duidelijk uw verantwoordelijkheid is, laat u zich niet horen. Laat wat meer uw mening en visie horen. Hak eens een knoop door! Plant uw voeten ferm op de grond, adem diep in, kijk uw medewerker recht in de ogen aan en zeg wat u hebt besloten. Uw boodschap is kort en duidelijk, uw stem luid en laag, uw beslissing stevig en onomkeerbaar. Er is geen twijfel: u bent nu even de baas!
	2 - 4	U hebt oog voor de inhoudelijke resultaten en de belangen van de organisatie. Als de situatie daar om vraagt, bent u bereid stevig in te grijpen en uw beslissing door te drukken. Toch zult u daarbij niet gauw doorschieten en houdt u oog voor andere relevante aspecten van het conflict. Hierdoor wordt uw inmenging in het conflict door anderen geaccepteerd en wordt uw inbreng veelal serieus genomen.
	5 - 6	U bent de beslisser! Conflicten in het team beslecht u met uw definitieve oordeel. Dat daarbij soms onderlinge relaties worden geschaad, acht u van minder belang. Besef u dat conflicten ook draaien om mensen en niet alleen om inhoudelijke zaken en resultaten! Richt eens wat meer aandacht op de relatie en de interactie. Het zal u verbazen hoe de sfeer verbetert, en daarmee uiteindelijk de resultaten.

Begeleider	0 - 1	Sfeer? Hoezo sfeer? U hebt weinig oog voor het gespreksklimaat. Onderlinge fricties en irritaties worden nauwelijks door u opgemerkt. Relaties staan niet hoog op uw prioriteitenlijst. Wordt u wel eens afstandelijk genoemd? Wees u bewust van het belang van acceptatie en draagvlak. Maak eens echt contact met uw medewerkers! Sta eens stil bij hun motivaties, gevoelens en persoonlijke behoeften.
	2 - 4	Onderlinge relaties hebben uw aandacht. U hebt een sociale antenne en bent gevoelig voor onderlinge sfeer en eventuele spanningen. Om recht te doen aan de gevoelens en emoties van anderen hanteert u een open vorm van communicatie. Toch blijft u daarin niet hangen en toont u ook aandacht voor andere relevante aspecten van het conflict.
	5 - 6	Friends will be friends! Goede relaties, daar draait het om bij u. Dat u daardoor wel eens minder toekomt aan inhoud en resultaten, vindt u niet belangrijk. Uw uitdaging? Probeer eens wat steviger te sturen op resultaten. Zijn er zaken die om uw beslissing vragen? Wees u dan eens bewust van uw verantwoordelijkheid hiervoor. Maak eens duidelijke keuzes! Uw medewerkers zullen u erom respecteren.

Bemiddelaar	0 - 1	U benut weinig mogelijkheden om tot een vergelijk te komen. Slechts één weg naar Rome! Creatief omgaan met inhoud en procedures is u vreemd. Gooi het eens over een andere boeg! Wijk af van gebaande paden en ingesleten patronen. Zoek actief naar achterliggende belangen. Wat wil men nu werkelijk? En met welke bedoeling? Op een abstracter niveau blijkt overeenstemming vaak ineens wel mogelijk.
	2 - 4	U hebt aandacht voor zowel resultaten als onderlinge relaties. U doet regelmatig uw best om de verschillende belangen te integreren in een oplossing waarin alle partijen zich kunnen schikken. Daartoe vertoont u creatief en zoekend gedrag en weet u de procedures zodanig te beïnvloeden dat verschillende mogelijkheden worden afgetast.

	5 - 6	Altijd op zoek naar win-winoplossingen! Ook al kost u dat veel tijd en krijgt men niet altijd hoogte van waar u voor staat. Alles lijkt daardoor bespreekbaar. Probeer de 20-80 regel wat vaker te hanteren en bespaar tijd en energie voor andere zaken. Want 20% van uw inspanningen bewerkstelligen 80% van het gewenste resultaat. De overige 20% van het gewenste resultaat zou u anders onevenredig veel tijd, moeite en energie kosten (namelijk 80%).
--	-------	---

Buitenstaander	0 - 1	Lange tenen, kort lontje! U kunt maar moeilijk afstand nemen en zaken relativieren. Wordt u wel eens verweten 'overhaast te reageren'; 'snel op de kast' wellicht? Bekijk de zaken eens door de ogen van iemand die er niets mee te maken heeft. Neem eens een neutrale positie in. Onderscheid de man van de bal en betrek het nu eens niet allemaal op u zelf.
	2 - 4	U weet goed afstand te nemen van het conflict en zaken op een objectieve wijze te bezien. Daarbij laat u zich niet meeslepen in oplopende emoties. Uw oordeel weet u neutraal te houden, niet gekleurd door de verschillende belangen die in het spel zijn. Het gaat immers toch om de juiste oplossing, los van alle individuele wensen, behoeften en belangen!?
	5 - 6	"Dat is niet mijn pakkie an!" U gaat conflicten uit de weg. De verantwoordelijkheid ligt immers toch bij de mensen zelf!? Ze lossen het zelf maar op. Daarvoor zijn ze oud en wijs genoeg. Echter, hoe zit het met uw voorbeeldrol? Men zal naar u kijken om te zien wat juist en billijk is. Geef daarom eens wat spelregels over hoe u verwacht dat men de zaken oplost. Benoem daarbij de verschillende belangen en de wederzijdse afhankelijkheid en biedt uw begeleiding aan.

II Uw flexibiliteit nader beschouwd

In onderstaande tabel zijn per flexibiliteitscore adviezen opgenomen. Hoe lager uw score, des te groter is uw flexibiliteit. Hoe hoger uw flexibiliteitscore, des te kleiner is uw flexibiliteit.

Flexibiliteit	0	U weet zeer pro-actief in te spelen op de situatie en neemt precies de juiste stijl in op het juiste moment. Daarmee sluit u uitstekend aan bij de energie van uw medewerkers én de belangen van de organisatie. Hiermee weet u conflicten productief te maken en de samenwerking constructief te houden!
	2	Als de situatie daar om vraagt, bent u in staat uw aanpak te wijzigen en een andere stijl in te nemen. Echter, als de druk op u echt groot wordt, toont u uw voorkeur voor een enkele stijl. Wilt u uw flexibiliteit in conflictmanagement nog verder ontwikkelen? Vraag uw teamleden en collega's eens actief om feedback op uw gedrag en aanpak!
	4	Als het echt niet anders kan, toont u zich in staat een andere stijl op te pakken. Is er weerstand tegen uw aanpak? Tegenwerking wellicht, en oplopende spanningen? Dan komt uw flexibiliteit onder druk te staan en krijgt u het moeilijk. Experimenteer bewust met de verschillende stijlen. Organiseer voor uzelf een structurele vorm van intervisie en collegiale toetsing. Blijf u bewust van het effect van uw gedrag op anderen!
	6	De ene rol hebt u duidelijk beter ontwikkeld dan de ander. Daarom neigt u ertoe op dezelfde aanpak en hetzelfde gedrag terug te grijpen. Soms redt u zich daar prima mee. Echter, regelmatig dreigt het conflict hierdoor uit de hand te lopen. Aan u het advies om intensief met uw flexibiliteit aan de slag te gaan. Volg een training Conflicthantering! Hierin kunt u zich bewust bekwamen in het hanteren van de verschillende rollen in conflictbemiddeling.
	8	U hebt grote moeite uw gedrag en aanpak te wijzigen en bent telkens geneigd terug te grijpen op uw voorkeursstijl(en). Hierdoor sluit u onvoldoende aan bij de beleving van uw medewerkers. Conflicten kunnen onnodig escaleren en worden zelden naar tevredenheid

	opgelost. U doet er goed aan die stijlen te ontwikkelen waar u nulleen scoort! Gerichte coaching op de wijze waarop u als manager omgaat met conflicten in uw team is het advies aan u.
--	---

5 VERWIJZINGEN

Boeken

Conflicthantering en organisatieontwikkeling, W. Mastenbroek, Samson, 1998

Hoe sterker de onderlinge afhankelijkheid van eenheden binnen een organisatie, des te belangrijker is het voor alle partijen om ondanks onderlinge rivaliteit tot een goede samenwerking te komen. Deze paradox, van rivaliteit en samenwerking, is de oorzaak van problemen in organisaties en kan, mits adequaat gehanteerd, juist grote vitaliteit verschaffen. Om dit te realiseren, en om op effectieve wijze om te gaan met 'de verdeling van schaarse middelen' draagt de auteur in dit boek de nodige handvatten aan.

Trainingsboek Conflicthantering, H. Prein, Bohn Stafleu van Loghum, 2001

In dit boek ligt de focus op het zelfstandig of in groepsverband oefenen met conflictrollen en -stijlen en wordt alleen de noodzakelijke theorie behandeld. Aan de hand van praktische oefeningen en cases wordt de lezer uitgenodigd zijn conflictanteringsvaardigheden verder ontwikkelen.

Conflict Resolution, D. Dana, McGraw-Hill, 2000

De werkvloer is aan het veranderen. Naarmate omgangsvormen en gedragsregels versoepelen, groeit het belang van conflictoplossing als management tool. Wat een conflict precies is, hoe ermee om te gaan - tussen anderen, binnen het team en tussen jezelf en anderen - wordt door Dana in heldere bewoordingen uiteengezet. Zijn tips, adviezen en voorgestelde procedures kunnen de manager een belangrijke stap vooruit helpen in het hanteren van conflicten.

Handbook of Conflict Resolution, P. Coleman & M. Deutsch, Jossey-Bass Inc., 2000

Allesomvattend handboek waarin theorie, het meest gezaghebbende wetenschappelijke onderzoek en praktijk worden geïntegreerd.

Websites

<http://conflictmanagement.pagina.nl>

bevat een uitgebreid overzicht van de verschillende aspecten van conflictbemiddeling, van tijdschriften en opleidingsinstituten tot professionele conflictbemiddelaars.

<http://nmi-mediation.nl>

verschafft naast algemene informatie uitgebreide Nederlandse en anderstalige boekenlijsten op het gebied van conflictbemiddeling.