

## **Inhoudsopgave**

### **Hoofdstuk 1 Inleiding**

### **Hoofdstuk 2 Conflicten: wat, waar en hoe ?**

1. Wat zijn conflicten
2. Waar komen conflicten voor?

### **Hoofdstuk 3 Basisvaardigheden en technieken**

1. Actief luisteren en samenvatten
2. Feedback geven en ontvangen
3. Kritiek geven en kritiek ontvangen

### **Hoofdstuk 4 Modellen voor conflicthantering**

1. Het vijf-stappenmodel
2. Het zeven-stappenmodel
3. Voorwaarden

THOMAS-KILMANN INSTRUMENT "Omgaan met het conflict" de vragenlijst

Interpreteren van de scores op de vragenlijst.

## HOOFDSTUK 1 Inleiding

Conflicten zijn overal. Op het werk, op school, thuis, bij de sportvereniging, kortom, overal waar mensen elkaar ontmoeten komen conflicten voor. De manier waarop we met conflicten omgaan is de afgelopen tijd veranderd; we komen er met vallen en opstaan achter hoe we met elkaar moeten omgaan.

In vele organisaties is al langer een bewustwording rondom conflicthantering in gang gezet. De ontwikkeling van vaardigheden en technieken om op verantwoorde wijze met conflicten om te gaan is ongeveer 30 jaar geleden in Amerika en Europa begonnen. Het inzicht dat zich daardoor heeft gevormd houdt in dat als managers en andere medewerkers deze vaardigheden en technieken toepassen zij in staat zijn de schade door onderlinge conflicten op de werkplek te beperken. Problemen zijn dus niet zomaar wat akkefietjes waar je even wat aan moet doen en die je vervolgens opzij schuift. Je moet als het ware bij elk probleem naar binnen kijken. De centrale vraag die een ieder zich zou kunnen stellen wanneer hij of zij zich gaat bezighouden met het omgaan met conflicten is:

**Wat zijn constructieve manieren om conflicten zodanig op te lossen dat mensen met hun meningsverschillen om kunnen gaan, zonder dat ze het risico lopen een ander schade te berokkenen of zelf schade op te lopen?**

Het doel van deze reader is om technieken te leren kennen en vaardigheden te ontwikkelen waarmee conflicten op te lossen zijn .

Elk conflict dat u vervolgens met succes hebt opgelost, zal u waardering opleveren vanwege uw communicatie vaardigheden!

## HOOFDSTUK 2 CONFLICTEN: WAT, WAAR EN HOE?

### 1. Wat zijn conflicten?

Een vrij algemeen voorkomend standpunt is dat een conflict voornamelijk negatief is.

Het blijkt vaak bijzonder moeilijk om mensen aan de praat te krijgen over conflicten.

Ook organisaties zijn geneigd conflicten te vermijden of te verzwijgen omdat ze er niets positiefs in zien. Uit onderzoek bij grote organisaties, zoals Honda, General Electric en Ford, bleek echter dat degenen die anders tegen conflicten aankeken ook in staat waren om verbeteringen in de organisatie tot stand te brengen. Zij benutten juist de energie die bij een conflict vrijkomt.

Een definitie van het begrip conflict is:

**“EEN CONFLICT IS EEN UITINGSVORM VAN ELKAAR TEGENWERKENDE VERSCHILLEN.”**

Als deze verschillen botsen, kunnen de conflicten bijzonder explosief zijn en enorme schade veroorzaken.

Alle explosieve conflicten bestaan uit de volgende onderdelen:

### **Ingrediënten**

Dit zijn bestaande verschillen zoals leeftijd, sekse en cultuur, waarden en normen, meningen en veronderstellingen (aannames) ten aanzien van andere mensen, hun interesses, positie, functie en verantwoordelijkheden. Tenslotte de mechanismes en patronen waar mensen op terugvallen als ze bedreigd worden.

### **Combinaties en omstandigheden**

De contacten die mensen hebben, de structuren die hen omgeven en de omgeving waarin zij leven en werken.

### **De vonk**

Het moment waarop de verschillen met elkaar in botsing komen.

### **Het broeien**

Het broeien van het conflict: verwarring, verdediging, ellebogenwerk, toename van het aantal geschilpunten en onvermogen om tot een oplossing te komen.

### **De explosie**

Een dramatische, heftige uitbarsting die zowel de mensen in de naaste omgeving als de betrokkenen zelf treft.

De kunst is nu het conflict niet te laten exploderen!

Door constructief conflict-management kunnen we de wisselwerking tussen de ingrediënten zo veranderen dat mensen wel vonken laten overslaan, maar dat de boel niet escaleert zodat de ingrediënten of de omgeving niet beschadigd wordt.

### **Wat zijn de voordelen om beter met conflicten om te leren gaan?**

Het verbeteren van vaardigheden om constructief met conflicten om te gaan levert u diverse voordelen op:

- u krijgt meer begrip voor anderen en voor uzelf
- u staat meer open voor de verschillen tussen mensen en u bent in staat meer uit anderen en uzelf te halen
- uw vermogen om conflicten te voorkomen of te beheersen neemt toe waardoor de kwaliteit van de werkomgeving verbetert
- u ontwikkelt vaardigheden die nuttig zijn in een drukke tijd. Doordat u uw kalmte weet te bewaren bent u in staat efficiënter te werken.
- u kunt het stressniveau op het werk verlagen
- u kunt uw eigen positie verbeteren
- u bespaart uzelf en uw collega's een hoop energie doordat onderlinge spanningen afnemen

## **2. Waar komen conflicten voor?**

Zoals al in de inleiding aangegeven: conflicten vinden we overal waar mensen elkaar ontmoeten, dus ook op de werkplek.

Binnen scholen en andersoortige organisaties is een aantal gebieden te benoemen waar, als er op meerdere gebieden tegelijkertijd problemen zijn of ontstaan, de kans op conflicten groter wordt.

In dit hoofdstuk noemen we de belangrijkste gebieden:

### **Organisatie doelen**

Hoe worden die gecommuniceerd?

Hoe zijn ze bedacht?

Heeft iedereen het gevoel naar hetzelfde doel toe te werken?

### **Individuele doelen**

Beseft iedereen dat belangen niet tegenstrijdig hoeven te zijn?

Beseft iedereen dat conflicten nuttig kunnen zijn?

Hoe worden individuele doelen vastgesteld en gepresenteerd?

Ontstaan er conflicten over de interpretaties van doelen?

### **Collectieve doelen: competitie of samenwerking**

Groepen en individuele mensen vertonen verschillend conflictgedrag afhankelijk van hun doel: **competitie of samenwerking** (Deutch, 1949).

Mensen die gericht zijn op **samenwerking** voldoen in conflictsituaties aan de meeste van de volgende kenmerken:

- ze spreken hun meningen openlijk uit,
- ze wisselen informatie en ideeën uit,
- ze tonen begrip voor elkaars standpunten,
- onderzoeken elkaars standpunten
- ze werken aan wederzijds aanvaardbare oplossingen,
- ze oefen invloed uit en staan open voor invloed van anderen,
- ze werken samen om oplossingen te creëren, en
- ze komen hun afspraken na.

Mensen die **competitiegericht** zijn zullen in conflictsituaties geneigd zijn:

- het conflict te proberen te 'winnen'
- achterdochtig te zijn ten opzichte van elkaar
- onredelijke eisen te stellen
- hun eigen belangen ten koste van anderen na te jagen
- moeite te hebben met het komen tot een akkoord

N.B. Hier zou ten onrechte de indruk kunnen ontstaan dat competitie een verwerpelijk fenomeen zou zijn. Dat is beslist niet zo. Voorwaarde is dat de competitie zich afspeelt binnen de context van de gemeenschappelijke doelen van de organisatie. Als aan die voorwaarde wordt voldaan zal competitie opbouwend zijn, iemands eigenwaarde doen toenemen, en teams binnen een organisatie versterken.

### **Methodes**

Hoe komen besluiten tot stand?

Hoe worden ze onderzocht, besproken en bekend gemaakt?

Worden er redenen voor beslissingen gegeven?

Wat is het tijdschema voor besluitvorming?

### **Details**

Zijn de beslissingen haalbaar?

Zijn ze voldoende gedetailleerd?  
Zijn ze zo geformuleerd dat alle betrokkenen ze begrijpen?

### **Resultaten**

Hebben beslissingen een positief effect?  
Hoe worden die kenbaar gemaakt?  
Zijn besluiten ook adequaat op de langere termijn?

### **Wel of niet op de hoogte**

Wie heeft de belangrijkste informatie?  
Hoe toegankelijk is de informatie?  
Hoeveel informatie is er nodig om resultaat te boeken na een besluit?

### **Stijlen van leiding geven**

Worden beslissingen genomen op basis van overleg?  
Worden beslissingen genomen via een groepsproces?  
Worden beslissingen genomen op een autocratische manier?  
Brengt u een van deze stijlen in verband met conflicten?  
Vereisen bepaalde beslissingen meer overleg dan andere?

## **HOOFDSTUK 3 Basisvaardigheden en technieken**

Als we bezig gaan met het aanleren van een constructieve manier van omgaan met conflicten, dan zijn er een aantal basisvaardigheden die we moeten beheersen om de volgende stap te kunnen maken. Die vaardigheden liggen allemaal op het gebied van communicatieve vaardigheden en gesprekstechnieken.

- **Actief luisteren en samenvatten**
- **Feedback geven en ontvangen**
- **Kritiek geven en ontvangen**
- **Omgaan met bezwaren en twijfels**

We zullen deze vaardigheden en technieken hier nog eens kort uitéénzetten.

### **1. Actief luisteren en samenvatten**

**Actief luisteren** houdt in dat je laat merken dat je luistert door:

- \* een actieve, open houding
- \* non-verbaal laten merken dat je luistert (oogcontact, knikken)
- \* stellen van de juiste (soort) vragen
- \* samenvatten
- \* eerst luisteren, dan pas antwoord formuleren

## Doel samenvatten

- \* het gesprek te ordenen
- \* emoties te kanaliseren
- \* iemand op een nette wijze af te kappen, te onderbreken

Samenvatten heeft gesprekstechnisch drie functies:

- \* Stimuleren (samenvatten en dan je mond houden.....)
- \* Sturen (samenvatten en dan doorpraten.....)
- \* Stoppen (onderbreken, samenvatten en dan doorpraten.....)

## 2. Feedback geven en ontvangen

Een belangrijke vaardigheid die je als partij in een conflict gebruikt is het geven en ontvangen van feedback. Een aantal regels die hierbij van toepassing zijn:

### Feedback geven:

- \* geef feedback op een moment dat de ander er voor open staat
  - \* spreek in "ik" termen
  - \* **beschrijf** het gedrag van de ander en het effect daarvan op jou
  - \* geef de ander de ruimte er anders over te denken
  - \* KISS (Keep It Short and Simple)

Dus wel: toen en toen deed jij dat en daardoor voelde ik mij zus en zo....

En niet: jij bent een xxx en daarom kun jij yyy.....

### Voor het ontvangen van feedback geldt:

- \* ga niet in de verdediging
  - \* accepteer de feedback zonder kritiek
  - \* vraag door op de feedback
  - \* bedank voor de gegeven feedback

Dus wel: hoe bedoel je dat precies?

En niet: maar dat zie je helemaal verkeerd, want.....

### 3. Kritiek geven en kritiek ontvangen:

#### "In kritiek zit muziek"

Meestal wordt het geven van kritiek makkelijker op het moment dat jezelf op een goede manier kritiek kan ontvangen.

Op deze plaats zullen we de gespreksmodellen voor het kritiek geven en ontvangen behandelen.

#### MODEL KRITIEK GEVEN

**Stap 0:** Wat is de "toon" van het gesprek, bereid je kritiek voor.

Neem na je voorbereiding de beslissing:

\* ik wil het oplossen,

\* ik stel het even uit,

\* ik leer ermee leven.

**Stap 1:** Inleiding: Benoem het doel van het gesprek.

**Stap 2:** Spreek vooral in de "IK", "WE" en "SAMEN"-vorm in plaats van de polariserende "JIJ"-vorm. Dit werkt minder beschuldigend en creëert gelijkwaardigheid. Voorbeelden:

**"Ik heb de indruk dat je er niet achter staat."**

**"Hoe kunnen we daar samen een oplossing voor vinden?"**

**Stap 3:** Vraag de ander hoe die tegenover jouw kritiek staat

**Stap 4:** Stel samen alle knelpunten vast

**Stap 5:** Zoek samen naar oplossingen

**Stap 6:** Stel samen een actieplan op om de knelpunten op te heffen

**Stap 7:** Maak afspraken en kom ze na.

Als het om wat voor reden niet mogelijk is een gemaakte afspraak na te komen, neem contact op met de ander(en) en stel de afspraken in overleg bij.

Mijn valkuilen bij het kritiek geven zijn:

---

---

---

---

## MODEL KRITIEK ONTVANGEN

**Stap 1:** Luister actief naar de kritiek die je krijgt en bedenk je dat het een nuttige tip kan zijn. In kritiek zit muziek!

**Stap 2:** Als de ander kwaad is, laat hem/haar even stoom afblazen.

**Stap 3:** Reageer in principe met de **meebuigtechniek**. Deze techniek is een alternatief voor "ja maar".

**Stap 4:** Laat de ander via de **trechtertechniek** vertellen wat hij precies bedoelt. Er zijn maar weinig mensen die in staat zijn hun kritiek meteen volledig, duidelijk en herkenbaar te vertellen.

**Stap 5:** Controleer regelmatig met behulp van **gesloten vragen, herhalen of samenvatten** of je de ander helemaal begrepen hebt.

Bepaal of de kritiek:

\* **terecht** (een fout of verkeerde inschatting) of

\* **onterecht** (een vooroordeel of misverstand) is.

**Stap 6:** Zoek samen naar oplossingen

**Stap 7:** Stel samen een actieplan op om de knelpunten op te heffen

**Stap 8:** Maak afspraken:  
Kom je eigen afspraken na

Mijn valkuilen bij het kritiek ontvangen:

---

---

---

---

---



### **De fomule van Maier:**

**Effect = Kwaliteit x Acceptatie**

**Het Effect van een oplossing is afhankelijk van de Kwaliteit en de Acceptatie ervan**

Deze formule maakt duidelijk dat een probleem op verschillende gebieden kan liggen:

1. Kwaliteit: Iemand mist bepaalde kennis of vaardigheden
2. Acceptatie: Iemand heeft emotionele of andere weerstanden die hij/zij niet kan of wil overwinnen
3. Effect: het proces heeft (nog) niet tot de gewenste resultaten geleid en zal verbeterd moeten worden.

De formule maakt de werkelijkheid inzichtelijk.

Stel je hebt een kwalitatief geweldige oplossing voor een conflict bedacht Als je een cijfer mocht geven voor deze oplossing dan gaf je jezelf een 9. Maar mocht nu blijken dat de oplossing eigenlijk niet geaccepteerd wordt door de "tegenpartij", die het cijfer 1 geeft, dan zal het effect  $9 \times 1 = 9$  blijven. Een oplossing met voor kwaliteit een 2 maar met voor acceptatie een 5 zou in de praktijk dus meer opleveren!

## HOOFDSTUK 4 Modellen voor conflicthantering

### 1. Het vijf-stappenmodel

U kunt het vijf-stappenmodel toepassen als u het gevoel heeft dat u zich moet verdedigen:

- als een ander meerdere malen of zelfs voortdurend uw rechten schendt
- als iemand uw autoriteit aantast
- als iemand u in het algemeen negatief beïnvloed door:
  - afspraken niet na te komen
  - taken niet uit te voeren
  - contracten negeert

Als het conflict zich afspeelt tussen u en uw meerdere zal deze methode de kans vergroten dat u krijgt wat u graag wilt.

De vijf stappen zijn:

1. **Verwachtingen en richtlijnen**
2. **Controleren**
3. **Eerste confronterende gesprek**
4. **Tweede confronterende gesprek**
5. **Bijeenkomst voor besluitvorming**

#### 1. Verwachtingen en richtlijnen

Maak de ander duidelijk wat uw verwachtingen zijn b.v. aangaande procedures, regels, richtlijnen, overeenkomsten of onderlinge verstandhoudingen.

Geef een duidelijke stellingname, geef uw verwachtingen op een heldere manier weer, gebruik ik-boodschappen en omschrijf de concrete invloed op u. (zie hoofdstuk 3 Basisvaardigheden en technieken)

Maak afspraken: specifiek, meetbaar, aanwijsbaar, realistisch en met een tijdpad.

#### 2. Controleren

Zeg in een later stadium opnieuw wat u wilt!

Neem contact op met de persoon met wie u de afspraken heeft gemaakt en herhaal wat de afspraken volgens u inhielden. Stel de afspraken als dat nodig blijkt na overleg bij.

#### 3. Eerste confronterende gesprek

Deze confrontatie heeft als voorwaarde: respect voor de andere partij en de overtuiging dat een wederzijds acceptabele oplossing gevonden kan worden.

Bekijk eerst opnieuw de recente gebeurtenissen die ertoe geleid hebben dat u met de andere persoon een confrontatie aangaat.

Gebruik een drievoudige assertieve boodschap: beschrijf het probleem, maak duidelijk hoe u er tegenover staat en beschrijf het effect op uzelf.

Pas de basisvaardigheden toe: trechteren, actief luisteren, etc.

En blijf kalm, als de ander boos wordt, laat hem/haar boos zijn.

#### **4. Tweede confronterende gesprek**

Het doel van dit gesprek is om vast te stellen wat de consequenties zijn als het probleem niet wordt opgelost, of als de houding van de ander niet verandert.

In een situatie waar de zaak hoog opgelopen is, en waar op dit moment in het proces nog geen oplossing in zicht is, moet u beslissen:

- hulp van collega's, adviseurs inroepen
- alternatieven om uw doel te bereiken: de zaak hoger op spelen, een officiële klacht indienen
- professionele hulp inroepen: een beroepsorganisatie, een neutrale derde partij
- uiteindelijk: als u niet krijgt wat u nodig heeft zult u moeten afwegen of u uw eisen kunt bijstellen, een compromis kunt sluiten.
- het uiterste: de beëindiging van uw werkrelatie, verandering van baan.

#### **5. Bijeenkomst voor besluitvorming**

Als het probleemgedrag nog steeds aanhoudt en de afspraken niet nagekomen worden moet u de andere partij duidelijk maken wat u van plan bent te gaan doen. Het is zinvol om van het begin af aan duidelijk te zijn over wat er zal gebeuren als uw doel, het oplossen van het probleem, niet bereikt wordt. Het tast uw geloofwaardigheid aan als u in dit stadium loze dreigementen uit.

**Wees vasthoudend, overtuigd en goed voorbereid!**

## **2. Het zeven-stappenmodel**

Misschien heeft u een ontevreden gevoel of raakt u gefrustreerd als een van uw collega's u teleurstelt, anderen van het werk houdt, niet naar advies wil luisteren, de productiviteit omlaag haalt of voortdurend in conflicten met anderen belandt. Of misschien is er iemand die gewoon op uw zenuwen werkt zonder dat u precies weet hoe dat komt.

De zeven-stappenmethode biedt een extra techniek voor conflicthantering: U kunt in één keer tot de kern van het probleem doordringen. Daarna bepaalt u of het is op te lossen en wat u verder kunt doen.

Bovendien begrijpt u beter waarom u met een bepaalde persoon zulke problemen heeft.

De zeven stappen zijn:

- 1. Stel het probleem vast.**
- 2. Wat is er aan te doen?**
- 3. Heeft dit effect?**
- 4. Kies een oplossing.**
- 5. Hoe moet de oplossing uitgevoerd worden?**
- 6. Evalueer het effect van de oplossing.**
- 7. Wissel ervaringen uit.**

### **1. Stel het probleem vast**

Uit geen beschuldigingen, maar leg uw probleem uit en kom tot overeenstemming.

Geef voorbeelden van zaken waar u zich b.v. aan stoort uit de zo recent mogelijke praktijk.

Beschrijf het effect daarvan op u of uw functioneren.

Luister actief, vat samen en vermijd aannames!

### **2. Wat is er aan te doen?**

Vraag de ander om een oplossing voor te stellen en voeg uw eigen oplossing toe.

### **3. Heeft dit effect?**

Wees eerlijk en realistisch, luister goed naar eventuele bezwaren en ga na of de oplossingen voor beide partijen werkbaar en haalbaar zijn.

### **4. Kies een oplossing**

Herhaal voor de duidelijkheid wat er afgesproken is.

### **5. Hoe moet het uitgevoerd worden?**

Maak duidelijke afspraken over wie wat doet en wanneer.

### **6. Evalueer het effect van de oplossing**

Spreek af wanneer u gaat evalueren

### **7. Wissel ervaringen uit.**

Vraag de andere persoon om zijn indruk van het gesprek te geven en zijn gevoelens en gedachten te omschrijven.

Als het probleem zou blijven bestaan kunt u het met het vijf-stappenplan proberen.

## **Voorwaarden**

U kunt veel conflicten oplossen door een combinatie van het vijf- of zeven-stappenplan te gebruiken.

Voor welke methode u ook kiest; aan de volgende voorwaarden zult u altijd moeten voldoen om succes te hebben:

- maak het hele model dat u wilt gaan toepassen in een of twee zinnen duidelijk aan uw "tegenstander"
- nodig hem of haar uit om het probleem op die manier op te lossen
- handhaaf gedurende het hele proces een positieve houding en houd goed contact
- verdedig uw belangen op assertieve wijze
- blijf actief luisteren en samenvatten
- sta open voor ongebruikelijke oplossingen
- neem geen genoegen met een oplossing die onbevredigend is voor een van de partijen
- wees u zich bewust van uw eigen emotionele reacties tijdens het proces en houdt rekening met de emoties van de ander
- wees oprecht, toon respect en leef u goed in in de ander

## THOMAS-KILMANN INSTRUMENT "OMGAAN MET HET KONFLIKT"

### INSTRUCTIES

Denk na over situaties waarin uw wensen verschillen van die van iemand anders.  
Hoe reageert u gewoonlijk in zulke situaties?

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die mogelijk gedrag in die situaties beschrijven.  
Omcirkel van ieder paar A of B, welke beweringen het meest typerend is voor uw eigen gedrag.

In veel gevallen zal noch de A- noch de B- bewering erg kenmerkend zijn voor uw gedrag; kies dan de bewering die het dichtst bij uw eigen gedrag ligt.

-----

1.    a.    Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.  
      b.    Liever dan te onderhandelen over de dingen waarover we het niet eens zijn probeer ik de nadruk te leggen op de dingen waarover we het wel eens zijn.
2.    a.    Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.  
      b.    Ik probeer al zijn en al mijn belangen te behartigen.
3.    a.    Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
      b.    Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.
4.    a.    Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.  
      b.    Soms geef ik mijn eigen wensen op ten behoeve van de ander.
5.    a.    Ik vraag consequent de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.  
      b.    Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
6.    a.    Ik probeer te vermijden om het voor mezelf onprettig te maken.  
      b.    Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.
7.    a.    Ik probeer het punt uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.  
      b.    Ik geef sommige punten op in ruil voor andere.
8.    a.    Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
      b.    Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
9.    a.    Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.  
      b.    Ik span mij wel een beetje in om mijn zin te krijgen.
10.   a.    Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.  
      b.    Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
11.   a.    Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.  
      b.    Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.

12.
  - a. Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot onderlinge verschillen zouden leiden.
  - b. Ik laat hem sommige van zijn standpunten als hij mij sommige van mijn standpunten laat.
13.
  - a. Ik stel voor elkaar halfweg tegemoet te komen.
  - b. Ik leg hem het vuur na aan de schenen om mijn punten te scoren.
14.
  - a. Ik vertel hem mijn gedachten en vraag hem de zijne.
  - b. Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
15.
  - a. Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.
  - b. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om spanningen te vermijden.
16.
  - a. Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
  - b. Ik probeer de ander te overtuigen van de verdiensten van mijn standpunt.
17.
  - a. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
  - b. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
18.
  - a. Als het de ander gelukkig maakt pas ik me aan bij zijn gezichtspunten.
  - b. Ik laat hem sommige van zijn standpunten als hij mij sommige van mijn standpunten laat.
19.
  - a. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
  - b. Ik probeer het punt uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.
20.
  - a. Ik probeer onze verschillen onmiddellijk grondig door te nemen.
  - b. Ik probeer een redelijke combinatie van winst en verlies voor ons beiden te vinden.
21.
  - a. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
  - b. Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
22.
  - a. Ik probeer een standpunt te vinden dat het midden houdt tussen het zijne en het mijne.
  - b. Ik kom op voor mijn wensen.
23.
  - a. Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen.
  - b. Soms laat ik anderen verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
24.
  - a. Als het standpunt van de ander erg belangrijk voor hem lijkt zou ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.
  - b. Ik probeer hem er toe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
25.
  - a. Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
  - b. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
26.
  - a. Ik stel voor elkaar halfweg tegemoet te komen.

- b. Ik stel mij bijna altijd ten doel al onze wensen te bevredigen.
- 27.
- a. Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot onderlinge verschillen zouden leiden.
  - b. Als het de ander gelukkig maakt pas ik me aan bij zijn gezichtspunten.
- 28.
- a. Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
  - b. Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
- 29.
- a. Ik stel voor elkaar halfweg te ontmoeten.
  - b. Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk om te maken.
- 30.
- a. Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
  - b. Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem zodat we het uit kunnen werken.

#### SCOREN EN INTERPRETEREN VAN HET THOMAS KILMANN INSTRUMENT "OMGAAN MET HET KONFLIKT"

##### SCORE PROFIEL

Uw score-profiel is een indicatie voor de conflict-hanteringsvaardigheden die u, als individu, gebruikt in conflictsituaties die u tegenkomt. Uw score-profiel kan ingevuld worden op de volgende bladzijde die het opschrift draagt "Uw scores op het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met het Conflict"".

De vijf manieren worden weergegeven door 5 kolommen, getiteld "wedijveren", "samenwerken", enzovoorts. De kolom bestaat uit een reeks mogelijke scores, van 0 (zeer weinig gebruikt) tot 12 (zeer veel gebruikt). Geef uw eigen score aan ieder van de 5 kolommen.

Iedere mogelijke score is ingetekend in relatie tot de scores van mensen die het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met het Conflict" ingevuld hebben. De horizontale lijnen geven weer: het percentage mensen dat een bepaalde score of lager heeft. Als u bij voorbeeld voor "wedijveren" een score heeft die boven de 80% lijn ligt, dan zou dat betekenen dat u hoger gescoord heeft dan 80% van de mensen die het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met het Conflict" ingevuld hebben, dus dat u bij de 20% hoort die het hoogste scoorden op "wedijveren".

De lijnen (bij het 25e en 75e procent) scheiden de middelste 50% van de scores op iedere stijl van de hoogste 25% en de laagste 25%. In het algemeen geldt dat als uw score ergens in de middelste 50% valt van een bepaalde stijl uw score in de buurt van het gemiddelde gebruik ligt wat die stijl betreft. Als uw score buiten dat gebied valt dan gebruikt u die stijl wat meer of minder dan de meeste mensen die het instrument ingevuld hebben. Bedenk echter dat extreme scores niet noodzakelijkerwijs verkeerd zijn, dat uw situatie een hoog of laag gebruik van een bepaalde manier van conflicten hantering kan vereisen.

## INTERPRETEREN VAN SCORES OP HET THOMAS-KILMANN INSTRUMENT "OMGAAN MET KONFLIKT"

### De vijf manieren van conflicthantering

Het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met Conflict" is ontworpen om individueel gedrag in conflictsituaties te bepalen.. Conflictsituaties zijn situaties waarin de belangen van twee mensen onverenigbaar lijken. In zulke situaties kunnen wij het gedrag van een persoon beschrijven aan de hand van twee basisdimensies:

1. assertiviteit, de mate waarin het individu poogt in zijn eigen belangen te voorzien en
2. coöperatief, geneigdheid tot samenwerking, de mate waarin het individu poogt in de belangen van de ander te voorzien.

Met deze twee basisdimensies van gedrag kunnen 5 methoden van conflicthantering bepaald worden. Deze 5 conflicthanteringsstijlen zijn:

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

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

**Vermijden** is niet assertief en niet coöperatief - het individu streeft noch zijn eigen belangen noch die van de ander na. Hij gaat het conflict niet aan. Vermijden kan de vorm aannemen van diplomatiek ontlopen van een onderwerp, het onderwerp uitstellen tot een beter moment, of eenvoudigweg zich onttrekken aan een bedreigende situatie.

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

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



**Interpreteren van uw scores.** Gewoonlijk willen mensen als zij testresultaten terugkrijgen weten wat de goede antwoorden waren. In het geval van conflicthanteringsgedrag zijn er geen algemeen geldige goede antwoorden. Alle vijf de manieren zijn nuttig in sommige situaties: elk vertegenwoordigt een paar nuttige sociale vaardigheden. Een oud gezegde zegt het al: "twee meer weten dan één" (samenwerken). Maar er zijn ook gezegdes die zeggen "liever buigen dan barsten" (aanpassen), "beter een half ei dan een lege dop" (compromis zoeken), "liever blo'Jan dan do'Jan" (vermijden), "de eerste klap is een daalder waard" (wedijveren). De effectiviteit van een bepaalde conflicthanteringsstijl hangt af van de eisen die een bepaalde conflictsituatie stelt en de vaardigheid waarmee de stijl gebruikt wordt.

Ieder van ons kan alle conflicthanteringsmanieren gebruiken; niemand van ons kan getypeerd worden alsof hij maar één enkele conflicthanteringsstijl zou bezitten. Iedereen gebruikt echter sommige stijlen beter dan andere en heeft daardoor de neiging daar meer op te vertrouwen, hetzij door temperament hetzij door ervaringen.

Het conflictgedrag dat een individu toepast wordt daarom bepaald, zowel door zijn/haar persoonlijkheid als door de eisen die de situatie waarin hij/zij zich bevindt, stelt. Het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met conflict" is ontwikkeld om dit mengsel van conflicthanteringsstijlen te bepalen.

Om u behulpzaam te zijn bij de beoordeling hoe adequaat uw gebruik van de vijf stijlen voor uw situatie is hebben wij een aantal gebruiksmogelijkheden voor iedere stijl op een rijtje gezet, gebaseerd op lijsten die door managers opgesteld waren. Uw score, hoog of laag, is een indicatie voor de bruikbaarheid in uw situatie. Het is echter mogelijk dat uw sociale vaardigheden u ertoe brengen meer of minder op bepaald conflictgedrag te vertrouwen dan nodig is. Om u te helpen dit te bepalen hebben wij ook een paar diagnostische vragen gesteld die als waarschuwingssignaal kunnen dienen dat u een van de manieren te veel of te weinig gebruikt.

## **A. Wedijveren**

Gebruiksmogelijkheden:

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

### ***Als u hoog gescoord hebt:***

1. Bent u omringd door "ja-knikkers"? (Als dat zo is kan de oorzaak zijn dat zij geleerd hebben dat het onverstandig is het niet met u eens te zijn of dat zij het opgegeven hebben te proberen u te beïnvloeden. Hierdoor bent u afgesneden van informatie.)
2. Zijn uw ondergeschikten bevreesd toe te geven dat zij iets niet weten of onzeker zijn? (In een competitief klimaat moet men knokken om invloed en achting - en dit betekent zich zekerder en met meer zelfvertrouwen voordoen dan men zich voelt. Het resultaat is dat men minder informatie en meningen kan vragen; men is minder in staat te leren).

### ***Als u laag gescoord hebt:***

1. Voelt u zich vaak machteloos in situaties? (De oorzaak kan zijn dat u zich niet bewust bent van de macht die u heeft, niet getraind bent die te gebruiken of u ongemakkelijk voelt bij de gedachte hem te gebruiken. Dit kan uw effectiviteit verminderen door u invloed te beperken.)
2. Kost het u moeite een krachtig standpunt in te nemen, zelfs als u daar de noodzaak van inziet? (Soms brengen bezorgdheid om andermans gevoelens of benauwdheid om macht te gebruiken ons aan het twijfelen; dit kan betekenen het uitstellen van de beslissing en zo het verlengen of vermeerderen van het lijden en/of de wrok van anderen.)

## **B. Samenwerken**

Gebruiksmogelijkheden:

1. Om een integratieve oplossing te vinden als beider belangen te belangrijk zijn om een compromis te sluiten.
2. Als u leren tot doel hebt, bij voorbeeld uw eigen veronderstellingen testen, het gezichtspunt van anderen begrijpen.
3. Om de inzichten van mensen die uit verschillende gezichtshoeken naar een probleem kijken samen te brengen.
4. Om mensen bij een zaak te betrekken door met hun belangen rekening te houden bij een gemeenschappelijke beslissing.
5. Om negatieve gevoelens uit te diepen die een interpersoonlijke relatie verstoren.

***Als u hoog gescoord hebt:***

1. Besteed u tijd aan het diepgaand bespreken van onderwerpen die het niet waard schijnen te zijn? (Samenwerken kost tijd en energie, wat misschien de schaarse goederen in een organisatie zijn. Triviale problemen vragen niet om optimale oplossingen en niet alle persoonlijke verschillen hoeven uitgedroefd te worden. Een te hoog gebruik van samenwerken en consensus beslissingen betekent soms een wens risico's te minimaliseren door verantwoordelijkheid voor de beslissing te spreiden of actie uit te stellen).
2. Slaagt u er niet in met uw samenwerkingsgedrag hetzelfde gedrag bij anderen uit te lokken? (De onderzoekende en experimentele aard van bepaald samenwerkingsgedrag kan het anderen noodzakelijk maken de gemaakte openingen te negeren; of er kan misbruik van vertrouwen en openheid gemaakt worden).

***Als u laag gescoord hebt:***

1. Vindt u het moeilijk verschillen te zien als mogelijkheden voor gezamenlijke winst, als gelegenheden om te leren of problemen op te lossen? (Hoewel er vaak bedreigende of niet productieve aspecten aan een conflict zitten kan geen onderscheid makend pessimisme u verhinderen samenwerkingsmogelijkheden te zien en u zo beroven van wederzijdse winst en de bevrediging die samengaat met succesvolle samenwerking.)
2. Voelen uw ondergeschikten zich niet gebonden aan uw beslissingen of beleid? (Misschien zijn hun eigen zaken niet geïncorporeerd in die beslissingen of dat beleid.)

**C. Compromis zoeken**

Gebruiksmogelijkheden:

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

***Als u hoog gescoord hebt:***

1. Concentreert u zich zo op de praktische aspecten en de tactieken van compromis zoeken dat u soms de grote lijnen uit het oog verliest? (principes, waarden, lange termijn doelen, bedrijfsbelangen.)
2. Schept de nadruk op onderhandelen en handeltjes maken een cynisch klimaat van vliegen afvangen? (Zo'n klimaat kan het interpersoonlijke vertrouwen ondermijnen en de aandacht afleiden van de voordelen van de besproken onderwerpen.)

***Als u laag gescoord hebt:***

1. Vindt u uzelf te fijngevoelig of te verlegen om effectief te zijn in onderhandelingsituaties?
2. Vindt u het moeilijk concessies te doen? (Zonder deze veiligheidsklep zou u het moeilijk kunnen vinden soepel uit een situatie van wederzijds destructieve argumenten, van machtsstrijd etc. te komen.)

**D. Vermijden**

Gebruiksmogelijkheden:

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

***Als u hoog gescoord hebt:***

1. Leidt uw coördinatie eronder dat mensen er moeite mee hebben uw inbreng t.a.v. onderwerpen te verkrijgen?
2. Lijken mensen vaak op eieren te lopen? (Soms wordt er teveel energie besteed aan voorzichtigheid en het vermijden van onderwerpen; dit kan een indicatie zijn dat die onderwerpen onder ogen gezien en opgelost moeten worden.)
3. Worden beslissingen over belangrijke onderwerpen genomen door deze te negeren?

***Als u laag gescoord hebt:***

1. Kwetst u vaak andermans gevoelens of roept u vaak vijandigheid op? (Misschien moet u onderwerpen voorzigtiger aan de orde stellen of in een niet bedreigend kader plaatsen. Tact is gedeeltelijk de kunst de mogelijk tot verdeeldheid leidende aspecten van een onderwerp te vermijden.)
2. Voelt u zich vaak gekweld of overweldigd door een hoeveelheid onderwerpen? (Misschien moet u meer tijd besteden aan het stellen van prioriteiten - beslissen welke onderwerpen betrekkelijk onbelangrijk zijn en deze misschien aan anderen delegeren.)

## **E. Aanpassen**

Gebruiksmogelijkheden:

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

### ***Als u hoog gescoord hebt:***

1. Denkt u dat uw eigen ideeën en belangen niet de aandacht krijgen die zij verdienen? (Teveel rekening houden met de belangen van anderen kan u beroven van invloed, achting en erkenning. Het berooft ook de organisatie van uw mogelijke bijdragen.)
2. Is er weinig discipline? (Hoewel discipline als doel op zich misschien van weinig waarde is zijn er vaak regels, procedures en opdrachten waarvan de uitvoering van essentieel belang is voor u of de organisatie.)

### ***Als u laag gescoord hebt:***

1. Hebt u er moeite mee goodwill op te bouwen bij anderen? (Aanpassen op ondergeschikte punten die belangrijk zijn voor anderen zijn gebaren van welwillendheid.)
2. Vindt men u vaak onredelijk?
3. Vindt u het moeilijk toe te geven dat u ongelijk hebt?
4. Erkent u legitieme uitzonderingen op regels?
5. Weet u wanneer u verslagen bent?