

HANDLEIDING

Conflicten constructief oplossen

TFC TrainingsMedia



© CRM Films

© Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia

Oorspronkelijke titel: "Dealing with Conflict"

In Nederland en België uitgebracht door:

TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)

www.tfc.nl / www.tfc.be

Bestelnummer handleiding: 45 3343

Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3343

Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

	Blz.
1. Inleiding	5
Over “Conflicten constructief oplossen”	5
Synopsis van de video	6
Achtergrondinformatie	7
2. Hoe dit programma te gebruiken	13
Discussievragen.....	13
Cursusopzet 1 (2 uur, 35 minuten)	14
Cursusopzet 2 (2 uur, 30 minuten)	15
3. Cursistenmateriaal	17
Conflictposities identificeren.....	18

PREVIEW
www.tfc.nl

1.

Inleiding

Over “Conflicten constructief oplossen”

We krijgen allemaal regelmatig met conflicten te maken. Onderzoek bij bedrijven heeft uitgewezen dat maar liefst twintig procent van de tijd wordt besteed aan conflicten.

Omdat vandaag de dag grote belangstelling bestaat voor managementtechnieken als kwaliteitszorg, empowerment, en zelfstandig opererende projectteams, wordt van zowel managers als medewerkers verwacht dat zij met een verscheidenheid aan mensen kunnen samenwerken. Medewerkers krijgen in toenemende mate te maken met chefs, teamleden, klanten, leveranciers en collega's van andere afdelingen. In dit licht is het beheersen en oplossen van conflicten van cruciaal belang.

Het videotrainingsprogramma "Conflicten constructief oplossen" onderzoekt de vijf posities die we kunnen innemen in conflictsituaties. Verder illustreert het programma hoe de keuzes die we maken het resultaat beïnvloeden, op zowel positieve als negatieve wijze. De conflicthanteringsdeskundige dr. Kenneth W. Thomas legt uit waarom de conflictpositie 'Samenwerken' in de meeste gevallen tot de beste oplossingen zal leiden. Samenwerken vergt enig geduld en begrip voor de ander. Beide partijen benaderen het conflict als een gezamenlijk probleem en werken samen naar een totaaloplossing toe. De uiteindelijke oplossing zal dan voor alle partijen bevredigend zijn.

Dit trainingsprogramma is een waardevol trainingsinstrument voor iedereen die met anderen samenwerkt. Het programma helpt cursisten meer inzicht te krijgen in conflictbeheersing, en stelt hen bovendien in staat hun vaardigheden op dit gebied verder te ontwikkelen en aan de praktijk te toetsen. Als conflicten constructief worden opgelost, zal dat bijdragen tot een gezonder, produktiever en prettiger werkomgeving voor alle medewerkers.

Doelstellingen van de training:

Na het bekijken van de video "Conflicten constructief oplossen" en het volgen van een training naar aanleiding van deze video hebben de deelnemers het volgende geleerd:

- ▶ ze weten dat er vijf posities zijn die ze kunnen innemen in conflictposities. Elk daarvan beïnvloedt de oplossing van het conflict, hetzij positief, hetzij negatief.
- ▶ Bij vermijden worden niemands belangen behartigd.
- ▶ Bij inbinden behartig ik de belangen van de ander, ten koste van de mijne.
- ▶ Bij wedijveren behartig ik mijn eigen belangen, ten koste van die van de ander.
- ▶ In het zoeken naar een compromis geven we allebei iets op om de ander tegemoet te komen.
- ▶ Bij samenwerken benaderen we het conflict als een gezamenlijk probleem, zodat we totaaloplossingen vinden die beide partijen volledig tevreden stellen.

Synopsis van de video

De eerste scène van de video speelt zich af in een bioscoop. Op het scherm zien we beelden van een bokspartij. Een jonge bioscoopbezoeker bekritiseert de film. Een man die een paar rijen verder zit, vraagt hem zijn mond te houden. De mannen raken verwickeld in een woordenwisseling, die angstvallig wordt gevolgd door de andere bezoekers. Als de mannen slaags dreigen te raken, klinkt er een fluitsignaal. Dan zien we dr. Kenneth Thomas, een deskundige op het gebied van conflictantering. Hij vertelt het publiek dat dit conflict in scène was gezet. De andere bezoekers reageren opgelucht; de in scène gezette ruzie heeft het gewenste effect gesorteerd.

Dr. Thomas legt uit dat conflicten zich voordoen als onze belangen in het gedrang komen. In veel gevallen zullen we reageren door onmiddellijk een conflictpositie in te nemen; deze hangt samen met de mate van assertiviteit en meegaandheid die we ten toon spreiden bij het oplossen van het conflict. De conflictposities die we kunnen innemen zijn in feite instrumenten bij het oplossen ervan.

De video illustreert de vijf conflictposities aan de hand van korte scènes en een diagram. De eerste scène is een voorbeeld van het vermijden van een conflict. Jamie, een meisje van tien, is aan het pianospelen. De radio van de burens overstemt haar echter. Haar vader, Alan, stimuleert haar om toch verder te spelen, maar Jamie kan zich niet meer concentreren. Jamie is dan ook blij als haar vader de telefoon pakt; zij denkt dat hij de buurvrouw gaat bellen om het conflict op te lossen. Dat doet haar vader echter niet, hij belt de huismeester, krijgt diens antwoordapparaat en spreekt uiteindelijk geen boodschap in.

Ondertussen zet Katherine, de buurvrouw, haar radio nog wat harder omdat Jamie's gepingel haar luisterplezier verstoort. Ook Katherine vermijdt het conflict, maar de onvrede groeit bij beide partijen.

In een volgende scène zien we Katherine op haar werk, bij een farmaceutische groothandel. Ze heeft een conflict met een van de verkopers, Howard. Hij heeft zijn zaakjes niet op orde en kan daar geen verklaring voor geven. In plaats van hierover met hem in discussie te treden, zien we Katherine inbinden.

En naarmate Howard assertiever wordt, komt Katherine hem steeds verder tegemoet.

Dr. Thomas legt vervolgens uit dat wedijveren het tegenovergestelde is van inbinden. We zien een klassieke conflictsituatie tussen Elaine, inkoop-supervisor bij een productiebedrijf, en haar collega, Alan. De oorzaak van het conflict was Alans bestelling; hij is bijna door zijn voorraad heen. Ze raken verwickeld in een woordenwisseling over het inkoopbeleid van de organisatie. Naarmate het conflict in hevigheid toeneemt, tonen beiden steeds minder belangstelling voor de behoeften van de ander, en gaan ze hun eigen standpunt steeds ferverenter verdedigen. Elaine vraagt Russ, een collega, om zich ermee te bemoeien. Alan en Elaine blijven echter beiden op hun strepen staan, en vooralsnog verandert er niets.

Ondertussen bereikt het conflict tussen Katherine en Alan een nieuw dieptepunt als een van de andere burens de politie belt vanwege geluidsoverlast. Geschrokken trachten beiden een compromis te vinden. Ze bespreken verschillende alternatieven en komen uiteindelijk tot een bevredigende oplossing.

Dr. Thomas legt uit dat het zoeken naar een compromis, evenals wedijveren en inbinden, de behoeften van de partijen slechts gedeeltelijk bevredigt. Alleen via samenwerken kan een conflict naar ieders tevredenheid worden opgelost, omdat alleen zo ieders belangen ten volle behartigd kunnen worden.

Katherine gaat uiteindelijk met Howard praten. Ze luistert naar zijn belangen, en ontdekt dat hij optimaal functioneert als hij zelfstandig kan werken. Howard krijgt meer begrip voor Katherine's positie. Beiden zetten zich in om het conflict naar beider tevredenheid op te lossen.

Alan en Elaine bespreken de informatie die hen helpt de impasse te doorbreken, en hen in staat stelt door samenwerken een oplossing te vinden.

Naarmate de video vordert realiseren de kijkers zich dat een conflict op zich niet positief of negatief is; het gaat erom hoe we ermee omgaan, welke conflictpositie we innemen. Dat is bepalend voor het resultaat, en stelt ons in staat onderlinge relaties te verdiepen of juist te doen verslechteren.

Achtergrondinformatie

"Vele ruzies hadden kunnen worden samengevat in een enkele paragraaf, als de ruziemakers het hadden aangedurfd duidelijk hun voorwaarden te stellen."
(Aristoteles)

We hebben ons hele leven met conflicten te maken. Dat begint als kind als we ruzie maken over speelgoed, en duurt voort totdat wij in conflict komen met onze eigen kinderen. Op het werk hebben we te maken met ruziezoekende collega's, lastige klanten, chefs die geen beslissingen durven te nemen en vervolgens een ander verantwoordelijk stellen als die het wel doet en het verkeerd uitpakt... De vraag is dus niet of we met conflicten te maken krijgen, maar hoe we ermee moeten omgaan. Het verleden heeft uitgewezen dat conflicten, mits zorgvuldig gestructureerd, als middel tot behoud van een evenwichtige belangenverdeling kunnen dienen. Deskundigen op het gebied van conflictbeheersing stellen daarom dat als we conflicten leren zien als iets positiefs, en niet als een bedreiging, we dan de vernieuwende, opbouwende kracht van het conflict leren onderkennen.

Conflicten kunnen constructief zijn als ze ons helpen problemen op te lossen. We leren ons standpunt met goede argumenten onderbouwen en krijgen daardoor meer zelfvertrouwen. Conflicten zijn negatief als we de situatie uit de hand laten lopen. De produktiviteit daalt en onze relaties met anderen verslechteren. Het gaat er dus om constructief met conflicten te leren omgaan. Onderkennen wat een conflict precies is vormt hiertoe een eerste aanzet.

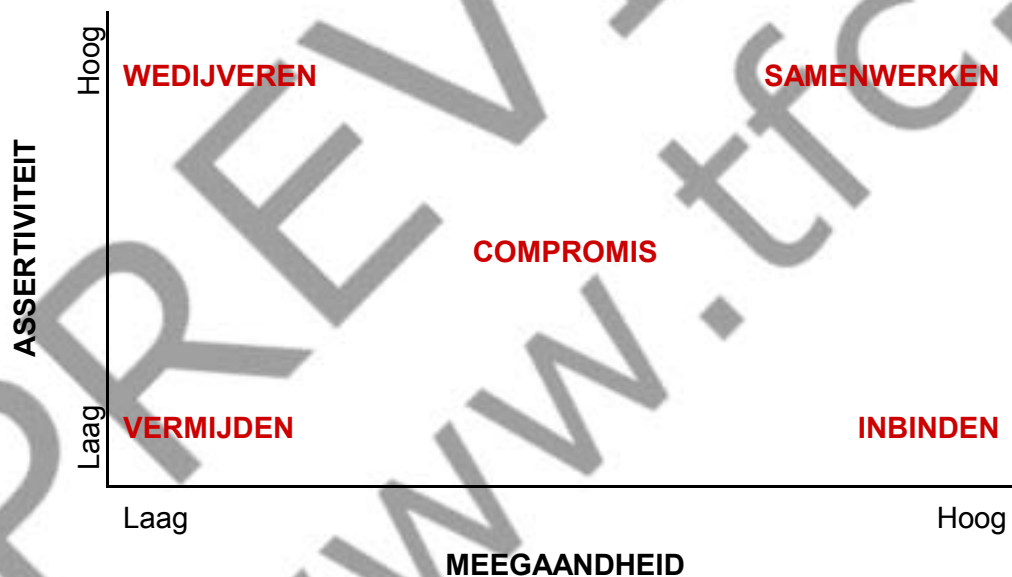
Wat is een conflict?

Dr. Thomas definieert een conflict als het proces dat in gang gezet wordt als we constateren dat onze belangen in het gedrang komen. En hoe groter de belangen, hoe ingrijpender het conflict zal zijn.

Er zijn verschillende soorten conflicten. Conflicten kunnen gaan over overtuigen, doelstellingen, of normen en waarden. Conflicten kunnen ook allerlei verschillende oorzaken hebben. En wat voor de één reden tot een conflict is, kan voor de ander volstrekt onbelangrijk zijn. Wat de inzet van een conflict is, hoe we het ervaren en hoe we ermee omgaan is dus individueel bepaald.

Er zijn vijf posities die we kunnen innemen in conflictsituaties.

De vijf conflictposities



Vaak nemen we in conflictsituaties steeds dezelfde positie in, ongeacht het onderwerp. Dit zal in de meeste gevallen een positie zijn die ons territorium afbakent. Elke positie is gerelateerd aan de mate van assertiviteit en meegaandheid die we ten toon spreiden bij het oplossen van het conflict. Verder hangt elke positie samen met een bepaalde mate van belangen behartigen, hetzij die van de ander, hetzij onze eigen belangen.

Bovenstaand overzicht illustreert dat assertiviteit en meegaandheid zich bevinden op respectievelijk de verticale en horizontale as.

De vijf conflictposities

De positie die we innemen tijdens een conflict is van grote invloed op het uiteindelijke resultaat, en bepaalt in hoge mate welke partij al dan niet wordt tevreden gesteld.

VERMIJDEN (assertiviteit minimaal, meegaandheid minimaal)

Vermijden is de minst assertieve en minst meegaande positie. De partijen gaan een conflict uit de weg en nemen geen standpunt in. Daardoor ontstaat een patstelling en dat kan leiden tot een geleidelijk toenemen van woede en onvrede. Toch kan het vermijden van een conflict nuttig zijn, wanneer de kwestie niet de moeite waard is, of wanneer u weet dat uw wensen toch niet kunnen worden ingewilligd.

INBINDEN (assertiviteit minimaal, meegaandheid maximaal)

Door in te binden behartigen we de belangen van de ander. We proberen de andere partij tegemoet te komen door ons meegaand en niet-assertief op te stellen. Het handhaven van 'de lieve vrede' helpt ons echter niet onze wensen in te willigen. Daarom kan inbinden leiden tot gevoelens van machteloosheid en frustratie. Toch zijn er situaties waarin het aanbeveling verdient om in te binden, als we bijvoorbeeld een harmonieuze relatie niet op het spel willen zetten.

WEDIJVEREN (assertiviteit maximaal, meegaandheid minimaal)

Wedijveren is het tegenovergestelde van inbinden. Als we wedijveren, trachten we onze eigen behoeften te bevredigen, zonder rekening te houden met de behoeften van de andere partij. Deze positie is zeer assertief en niet meegaand. Als beide partijen wedijveren kan dat leiden tot flinke botsingen. Een oplossing lijkt dan ver te zoeken. Hoewel wedijveren lang niet altijd de meest geschikte keus is, kan het in sommige gevallen een nuttig alternatief zijn. Wedijveren kan de beste keus zijn als er geen tijd is om rekening te houden met de wensen en belangen van de ander, of wanneer we een beslissing moeten opleggen.

Bij constructieve conflicten moedigen we elkaar aan het oneens te zijn. Dat is iets anders dan wedijveren om, koste wat kost, te winnen. Volgens sommige deskundigen biedt wedijveren ook niet altijd uitzicht op betere prestaties, omdat je best doen op zich en beter willen presteren dan een ander nu eenmaal twee verschillende dingen zijn.

COMPROMIS (redelijk assertief en meegaand)

Het compromis wordt door veel mensen beschouwd als een 'natuurlijke' manier om met conflicten om te gaan. Het compromis ligt halverwege tussen wedijveren en inbinden. Bij deze techniek geven we een aantal van onze wensen op, maar dat doet de ander ook. We delen dus het verschil. Volgens het model zijn we bij het zoeken naar een compromis redelijk assertief en redelijk meegaand. Een compromis kan in vele situaties een goede oplossing zijn. Als het probleem bijvoorbeeld snel moet worden opgelost, als de doelstellingen van beide partijen toch niet in overeenstemming kunnen worden gebracht, of als de wederzijdse belangen te groot zijn om opgeofferd te worden.

SAMENWERKEN (maximaal assertief, maximaal meegaand)

De beste conflictpositie is tevens de positie die het meeste tijd, geduld en inzet vergt: samenwerken.

Het vermijden van een conflict zal niets bijdragen tot het oplossen ervan. Inbinden, wedijveren en het zoeken naar een compromis hebben een gemeenschappelijk kenmerk: de oplossing zal de behoeften van beide partijen slechts gedeeltelijk bevredigen. Samenwerken echter stelt ons in staat de belangen van alle partijen ten volle te behartigen. Samenwerken vereist maximale assertiviteit en maximale meegaandheid. Samenwerken is vooral nuttig als het om gevoelens gaat, als de kwestie of het probleem te belangrijk is voor beide partijen om via een compromis opgelost te worden, en als we streven naar consensus.

Om via samenwerken een succesvolle oplossing te vinden, moeten we een aantal stappen zetten. De eerste is, te achterhalen welke dieperliggende belangen er zijn.

Dieperliggende belangen

Om de dieperliggende oorzaken van een conflict bespreekbaar te kunnen maken, moeten we bereid zijn eerlijk en open met de ander te praten, en vooral goed te luisteren naar wat de ander zegt.

Onderstaand volgt een aantal manieren om dieperliggende belangen te ontdekken:

- ▶ Actief luisteren. Houd oogcontact, en val de ander niet in de rede. Laat de ander stoom afblazen. Door te luisteren betonen we de ander niet alleen respect, maar kunnen we bovendien belangrijke informatie vergaren; informatie die ons kan helpen het conflict op te lossen. Niet voor niets zegt men wel eens: "De beste manier om een ander te overreden is door naar hem te luisteren."
- ▶ Stel vragen waaruit blijkt dat u bereid bent u in de problemen van de ander te verplaatsen, zoals bijvoorbeeld: "Waar gaat het je eigenlijk om?". Stel geen confronteerde vragen als: "Hoe kun je dit nu doen?"
- ▶ Zet uw eigen bezwaren uiteen. Probeer uw emoties onder controle te houden.
- ▶ Houd u bij het onderwerp, en ga niet raden naar de motieven van de ander.
- ▶ Houd u bij het heden; geen oude koeien uit de sloot halen.
- ▶ En bovenal: neem uw verantwoordelijkheid voor het oplossen van het conflict.

Standvastig versus flexibel

Volgens dr. Thomas kunnen we alleen effectief samenwerken als we bereid zijn verder te kijken dan onze vertrouwde positie. Soms nemen we een stellig standpunt in omdat we bang zijn onszelf niet te kunnen handhaven als we dat niet doen; we zijn bang dat onze belangen in het gedrang zullen komen. Dr. Thomas geeft aan dat het aanbeveling verdient om vast te houden aan onze belangen, maar flexibel te zijn in het kiezen van een conflictpositie. We kunnen kiezen welke positie we zullen innemen. Als die keuze geen effect sorteert, kunnen we een andere positie innemen. Soms gaan conflicten over meningen, niet over de achterliggende belangen. Misschien kunnen die achterliggende

belangen nader tot elkaar worden gebracht; de conflicterende partijen zullen dan in ieder geval het gevoel krijgen iets opgeschoten te zijn.

De objectieve derde

Soms kan een objectieve derde de partijen helpen samen te werken aan het oplossen van het conflict. Hij kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat beide partijen niet van het onderwerp afdwalen. De doorbraak vindt plaats wanneer beide partijen het conflict als een gezamenlijk probleem gaan beschouwen.

Lange-termijn-voordelen

Hoewel samenwerken veel tijd en energie kan kosten, kan het op de lange termijn juist tijd besparen. Op beleidsniveau betekent dit dat niet steeds dezelfde problemen aan de orde komen, omdat deze inmiddels naar volle tevreden zijn opgelost. De energie die eerder werd gespendeerd aan het conflict, kan nu gebruikt worden voor constructiever, produktiever zaken als besluitvorming en doorlopende verbetering.

Het resultaat

Bepalend voor het resultaat is dus niet het conflict op zich, maar hoe we ermee omgaan. Door meer te weten te komen over de posities die we kunnen innemen leren we conflicten hanteren, en ze op constructieve wijze oplossen.

PREVIEW
www.tfc.nl

2.

Hoe dit programma te gebruiken

De cursusopzetten in deze handleiding gaan dieper in op de punten die in de video "Conflicten constructief oplossen" aan de orde kwamen.

- ▶ De eerste opzet is geschikt voor iedereen in de organisatie. In deze opzet leren de cursisten de technieken en vaardigheden uit de video toe te passen om hun eigen conflicten op te lossen.
- ▶ De tweede opzet is specifiek bedoeld voor managers en teamleden die conflicten moeten oplossen of als bemiddelaar moeten optreden bij conflicten.

In beide opzetten komen de vijf conflictposities nader aan de orde en leren de deelnemers de belangen die aan het conflict ten grondslag liggen, bespreekbaar te maken.

Kies de opzet die het best aansluit op uw doelstellingen, en de grootte en aanwezige ervaring van uw groep.

Discussievragen

1. Hoe voelt u zich als u in een conflict verzeild raakt, of er getuige van bent? Weet u waarom u daar zo op reageert?
2. Wat kan ertoe leiden dat een conflict uit de hand loopt?
3. Is een conflict altijd negatief? Noem een aantal positieve aspecten van conflicten.
4. Wat gebeurt er als een ernstig conflict niet wordt opgelost? Neem een onopgelost conflict in gedachten. Hoe was dat conflict van invloed op uw relatie met de ander? Heeft u getracht het conflict op te lossen? Hoe was het conflict van invloed op uw prestaties op het werk?
5. Wie is volgens u verantwoordelijk voor het oplossen van conflicten in uw organisatie? Degene die het conflict veroorzaakt? Andere betrokkenen? De manager of een andere leidinggevende? Iedereen voor wie de oplossing van het conflict gevolgen kan hebben? Beargumenteer uw antwoord.

6. Wat is het verschil tussen een compromis zoeken en samenwerken?
7. Wat is een oplossing waar alle partijen baat bij hebben? Denkt u dat een conflict naar ieders tevredenheid opgelost kan worden, of is dat een illusie?
8. Hoe zou u uw werkomgeving omschrijven: wordt er samengewerkt of gewedijverd? Hoe belangrijk zijn conflicthanteringstechnieken in het licht van totale kwaliteitszorg?

Cursusopzet 1 (2 uur, 35 minuten)

1. Leid de training kort in en leg uit wat het doel van deze training is: meer inzicht krijgen in het hanteren van conflicten en leren hoe die op constructieve wijze kunnen worden opgelost. **(10 minuten)**
2. Stel twee of drie discussievragen (zie boven). **(10 minuten)**
3. Vraag de cursisten om een conflict in gedachten te nemen dat, vanuit hun optiek, niet goed is opgelost. Waarom was de oplossing voor hen onbevredigend? Heeft de andere partij 'gewonnen'? Wat hebben zij verloren? Hadden ze hun belangen en wensen duidelijk onder woorden gebracht? **(10 minuten)**
4. Vraag de cursisten vervolgens om een conflict in gedachten te nemen dat wel naar ieders tevredenheid werd opgelost. Waarin verschilde dit conflict van het vorige, dat niet goed werd opgelost? Waren de belangen meer of minder zwaarwegend voor hen? **(15 minuten)**
5. Vertoon de video "Conflicten constructief oplossen". **(20 minuten)**
6. De deelnemers gaan bespreken welke posities in welke conflictsituatie het meest geschikt zijn.
De cursisten vormen groepjes van twee tot drie personen. Vraag hen eerst om aan te geven welke positie zij zelf meestal innemen in een conflictsituatie. Ze bespreken dan per groepje in hoeverre die positie een optimaal resultaat oplevert, welke positie wellicht meer effect zou sorteren en waarom. **(30 minuten)**
7. De deelnemers gaan de conflicten die zij bij punt 3. en 4. als voorbeeld hebben gekozen nogmaals bespreken. Wat hadden zij beter kunnen doen in de conflictsituatie die verkeerd afliep? Hadden zij zich assertiever of juist meegaander op moeten stellen? Wat waren hun eigen belangen in het conflict en wat lag daaraan ten grondslag? **(15 minuten)**
8. De groep gaat een praktische oefening doen in het samenwerken in conflictsituaties. Vraag de cursisten om groepjes van twee te vormen. Elk groepje krijgt een envelop met daarin een voorbeeld van een conflictsituatie die in een organisatie kan voorkomen. Doe in elke envelop twee vellen papier: op het eerste vel een rolomschrijving voor de ene partij, met zijn belangen. Op het tweede vel staan de instructies voor de andere partij, met diens belangen in het conflict. Vertel de deelnemers dat luistervaardigheden en open communicatie een

belangrijke rol spelen bij het bespreekbaar maken van de belangen in het conflict. Het doel van deze opdracht is, de andere partij zover te krijgen dat hij de positie 'samenwerken' zal innemen. Om dit te kunnen bereiken zullen zij de dieperliggende belangen bespreekbaar moeten maken.

Vraag de groepjes om, voor zij hun enveloppen openen, te bepalen welke positie zij zullen innemen in het conflict, met de bijbehorende mate van assertiviteit of meegaandheid. Ieder groepje maakt nu de envelop open en speelt het rollenspel. De rollenspelen duren maximaal een kwartier.

Na afloop bespreekt u de bevindingen van de cursisten met de hele groep. Slaagden zij erin de problemen van de ander en de belangen die daaraan ten grondslag liggen, te identificeren? Hoe? Kwamen zij tot een succesvolle samenwerking? Waarom of waarom niet? **(35 minuten)**

9. Neem tenslotte nog eenmaal de vijf conflictposities door: Vermijden, Inbinden, Wedijveren, Compromis en Samenwerken. **(10 minuten)**

Cursusopzet 2 (2 uur, 30 minuten)

1. Leid de training kort in en leg uit dat tijdens deze sessie de nadruk ligt op bemiddelingstechnieken bij conflicten en de vijf conflictposities die mensen kunnen innemen in een conflictsituatie. **(5 minuten)**
2. Vraag de deelnemers om een conflict in gedachten te nemen waarbij zij als bemiddelaar optraden, en dat naar ieders tevredenheid werd opgelost. Waarom was het resultaat van dit conflict positief? In welke mate werkten beide partijen samen? In hoeverre stonden de partijen open voor discussie? **(15 minuten)**
3. Vraag de deelnemers om een conflict in gedachten te nemen dat niet goed uitpakte. Waarom was het resultaat onbevredigend? Hoe assertief waren beide partijen? Waren zij bereid over hun problemen te praten? Hoe stelden zij zich op tegenover elkaar? **(15 minuten)**
4. Vertoon de video "Conflicten constructief oplossen". **(20 minuten)**
5. Vraag de deelnemers om hun gedachten nog eens te laten gaan over de conflictsituaties die zij bij punt 2. en 3. geïdentificeerd hebben. Welke posities namen beide partijen in bij het conflict dat positief afliep? En bij het conflict dat minder positieve gevolgen had? Is samenwerken altijd de beste manier om een conflict op te lossen? Waarom of waarom niet? **(15 minuten)**
6. De deelnemers gaan identificeren welke conflictposities in welke situatie het meest geschikt zijn door middel van een praktische opdracht.

Deel kopieën uit van de vragenlijst op handout 1, en vraag de cursisten steeds de conflictpositie die zij in deze situatie het meest geschikt achten in te vullen. Daarna bespreekt u hun antwoorden met de hele groep.

De juiste antwoorden zijn: 1. Wedijveren; 2. Inbinden; 3. Inbinden; 4. Vermijden; 5.

Compromis; 6. Samenwerken; 7. Vermijden; 8. Wedijveren; 9. Compromis; 10. Samenwerken.

Vraag de cursisten om zichzelf voor elk juist antwoord 10 punten te geven, en deze vervolgens op te tellen.

Een score tussen 90 en 100 betekent, dat de cursist er uitstekend in slaagt de meeste geschikte positie te kiezen. Een score tussen 80 en 90 houdt in dat de cursist een goed begrip heeft van conflictposities. Een score tussen 70 en 80 houdt in dat de cursist een redelijk begrip heeft van conflicthantering. Bij een score tussen 60 en 70 heeft de cursist een matig begrip van de vijf posities. Een score onder de 60 tenslotte geeft aan dat de cursist moet werken aan zijn vaardigheden op het gebied van conflicthantering. **(30 minuten)**

7. Vraag de groep aan te geven hoe onderliggende problemen en belangen bij conflicten achterhaald kunnen worden. Noteer de meestgenoemde antwoorden op de flipover. **(10 minuten)**
8. De groep gaat een praktische oefening in het samenwerken in conflictsituaties doen. Vraag de cursisten om groepjes van twee te vormen. Elk groepje krijgt een envelop met daarin een voorbeeld van een conflictsituatie die in een organisatie kan voorkomen. Doe in elke envelop twee vellen papier: op het eerste vel een rolomschrijving voor de ene partij, met zijn belangen. Op het tweede vel staan de instructies voor de andere partij, met diens belangen in het conflict.

Vertel de deelnemers dat luistervaardigheden en open communicatie een belangrijke rol spelen bij het blootleggen van de belangen in het conflict. Het doel van deze opdracht is, de andere partij zover te krijgen dat hij de conflictpositie 'samenwerken' zal innemen. Om dit te kunnen bereiken zullen zij de achterliggende belangen moeten identificeren.

Vraag de groepjes om, voor zij hun enveloppen openen, te bepalen welke conflictpositie zij zullen innemen, met de bijbehorende mate van assertiviteit of meegaandheid. Ieder groepje maakt nu de envelop open en speelt het rollenspel. De rollenspelen duren maximaal een kwartier.

Na afloop bespreekt u de bevindingen van de cursisten met de hele groep.

Slaagden zij erin de problemen van de ander en de achterliggende belangen te identificeren? Hoe? Kwamen zij tot een succesvolle samenwerking? Waarom of waarom niet? **(35 minuten)**

9. Neem tenslotte nog eenmaal de vijf conflictposities door: Vermijden, Inbinden, Wedijveren, Compromis en Samenwerken, en de stappen voor het identificeren van de dieperliggende problemen en belangen; actief luisteren, open communiceren, enz. **(15 minuten)**

3.

Cursistenmateriaal

De handout uit dit hoofdstuk mag, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, gekopieerd worden voor gebruik tijdens een trainingsbijeenkomst met het programma "Conflicten constructief oplossen".

PREVIEW
www.tfc.nl

Conflictposities identificeren

We krijgen bijna dagelijks met conflictsituaties te maken. Hoe we daarop reageren kan bepalend zijn voor het succes waarmee we conflicten zullen oplossen. Er zijn vijf conflictposities die we kunnen innemen: Vermijden, Inbinden, Wedijveren, Compromis zoeken, en Samenwerken.

Vul steeds in welke conflictpositie u in deze situatie zou kiezen om tot een bevredigende oplossing te komen.

1. _____ kan nuttig zijn in situaties waarin direct actie ondernomen moet worden.
2. _____ is vooral geschikt als u een harmonieuze, stabiele relatie niet op het spel wilt zetten.
3. _____ helpt u iets te leren van het conflict en de ander tegemoet te komen.
4. Als het conflict over iets onbelangrijks gaat, kan _____ de beste keus zijn.
5. Als uw doelstellingen niet in overeenstemming te brengen zijn, en de belangen van beide partijen zijn even zwaarwegend, dan kan _____ de beste keus zijn om het evenwicht te herstellen.
6. Als alle partijen bereid zijn de belangen bespreekbaar te maken, kunt u het best _____.
7. Als een conflict hoog oploopt en men eerst moet afkoelen, is _____ de beste keus.
8. Als de ander misbruik maakt van uw meegaandheid, kan _____ de beste keus zijn.
9. Als u met een deadline werkt en u heeft dus snel een praktische oplossing nodig, kunt u het best _____.
10. _____ verdient de voorkeur als u overeenstemming zoekt.