

CONFLICTBEHANDELINGInterventieprincipe

In de literatuur en praktijk zijn voorstanders van verschillende principes van conflictbehandeling te vinden, zoals: "Men moet de partijen goed met elkaar confronteren" tegenover een andere opvatting: "Leg niet de nadruk op datgene wat de partijen van elkaar scheidt, maar wat hen verbindt!", enz. Er wordt gesteld dat òf de ene òf de andere aanpak juist is en een goede werking heeft.

Er laten zich verschillende principes voor het behandelen van conflicten onderscheiden die bij elkaar genomen min of meer even juist of doeltreffend zijn. Het gaat er echter om verschillende principes in hun onderling verband toe te passen. De volgende principes staan in een polaire verhouding tot elkaar. Tijdens het werken aan conflicten is het goed om elke eenzijdigheid te voorkomen. Hiertoe dient onderstaand overzicht, waarin de principes twee aan twee in een polaire verhouding tot elkaar staan.

1-A en 1-B: Generaliseren en specificeren:

Conflictpartijen zijn vaak niet meer in staat genuanceerd naar hun situatie te kijken. De zaken waar het om gaat worden dan vaag en globaal aangeduid. Het is de bedoeling van het "issue-fractioneren" van R. Fisher (1964) om grote, vage en zeer globale issues te splitsen in een aantal specifieke concrete punten. Door bijzondere episodien of incidenten te nemen en deze grondig te analyseren kunnen problemen van het conflict concreet worden besproken.

Na het behandelen van een aantal specifieke punten en situaties kan dan de algemene problematiek van het conflict beter worden begrepen. Want de incidenten staan niet los van elkaar, maar komen voort òf uit een veel algemenere, dieper liggende houding van een partij òf uit een ruimer beleids- of structuurprobleem van de organisatie.

2-A en 2-B: Confronteren en verbinden:

In het conflict zoeken de partijen de confrontatie met de tegenstander. Zij hopen hierdoor hun standpunt, hun denken, voelen en willen duidelijk te maken en voor zich zelf op te komen. Door een slechte communicatie kan deze confrontatie echter meer vertroebelen dan verhelderen. Bij het werken aan de conflicten is het heel belangrijk om van tevoren een aantal spelregels of voorwaarden voor een "gecontroleerde confrontatie" af te spreken. Dan werkt een harde confrontatie van meningen, doelen, beelden, enz. uiteindelijk

verhelderend en opluchtend. Maar hier staan activiteiten tegenover, die op het zoeken en uitbouwen van het verbindende gericht zijn. Bij alle confrontaties zal de helper ook pogingen doen om door de uiterlijke, zichtbare verschillen heen op het gemeenschappelijke te wijzen dat voor de partijen op grond van hun eenzijdige aandacht onherkenbaar is geworden. Het is aan te bevelen om een sessie tenminste met enkele verbindende interventies te beëindigen en niet op het hoogtepunt van een confrontatie uit elkaar te gaan.

### 3-A en 3-B: Identificeren en distantieren:

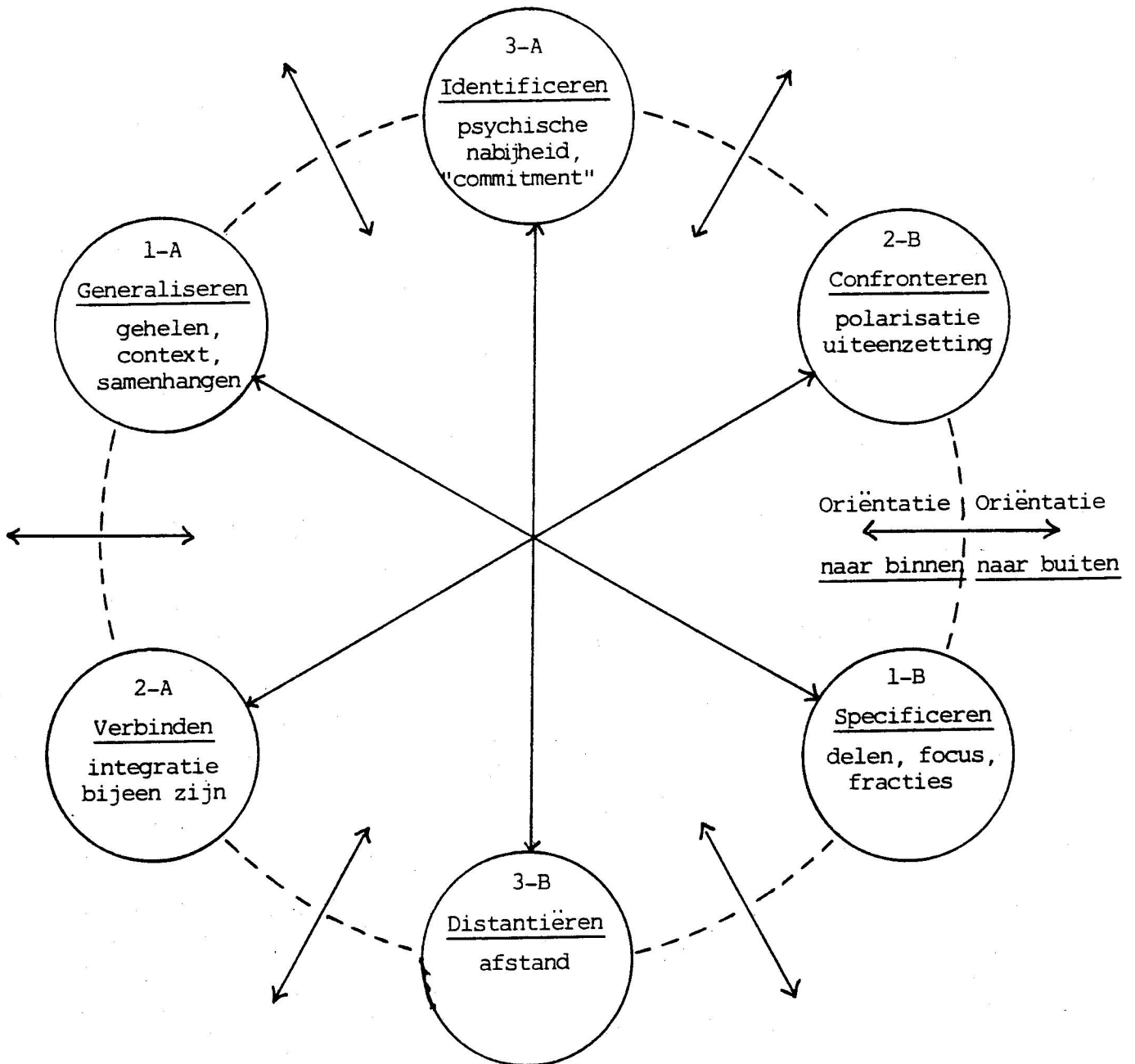
Conflictpartijen raken vaak met huid en haar verstrikt in hun emoties en in hun situatie. Ze kunnen niet meer op afstand naar de situatie en naar zich zelf kijken. Innerlijke afstand nemen door koel en afstandelijk naar dingen te kijken is een belangrijke beweging bij het werken aan conflicten. Aan de andere kant kunnen de conflictpartijen weigeren om voor de gevolgen van hun doen en laten verantwoordelijk te worden gesteld. Ze neigen tot over-distanciëren. De hen ten laste gelegde feiten "hebben niets met hen te maken? Elke aansprakelijkheid, moreel of materieel, wijzen ze af". Hier is het heilzaam om de partijen te helpen ook naar hun ongewilde en onbewuste acties en hun gevolgen te kijken en ze te laten erkennen, dat deze feiten iets met hen te maken hebben. Daardoor kunnen ze inzien dat ze misschien nog niet in staat zijn om hun gedrag, hun spreken en handelen voldoende onder controle te hebben.

De verschillende principes hebben alle hun relatieve waarde. Conflictbehandeling zal dan een goede werking hebben wanneer de interventies op een kunstzinnige, persoonlijke en organische wijze tot een ritmische pendelbeweging tussen de geschetste polaire principes voeren. Conflicten leiden tot polarisatie als partijen zich fixeren op een of meerdere polen van deze principes. Door ritmisering wordt een belangrijke beweging tegen de overheersende psycho-sociale mechanismen van conflicten opgeroepen. Hetzelfde geldt ook voor onderstaande polariteit:

### 4-A en 4-B: Oriëntatie naar binnen en naar buiten:

Het is noodzakelijk om bij conflicten te kijken naar de mensen, naar hun denken, voelen en willen en handelen. Want sociale conflicten kunnen slechts via mensen tot uiting komen. Maar het is ook evenzeer belangrijk, om naar de sociale omgeving te kijken en te onderzoeken, in hoeverre daardoor het handelen van de conflictpartijen wordt opgeroepen. Het eenzijdige naar binnen of eenzijdig naar buiten kijken leidt eerder tot kramp en verstarring dan tot een oplossen van de problemen.

Bovenstaande polaire principes kunnen als volgt samengevoegd worden in één schema:



Aanbevolen literatuur voor verdiepende studie:

- A. Filley, Interpersonal conflict resolution. Dalles/Oakland etc. 1975
- R. Fisher (ed.), International conflict and behavioral science. New York 1964
- F. Glasl, Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980, pp. 409 v.
- L. de la Houssaye, Het organisatie-ontwikkelingsmodel van het NPI. In: F. Glasl/ L. de la Houssaye (red.), Organisatie-ontwikkeling in de praktijk. Amsterdam/Brussel 1975, pp. 3-21
- H. Kaiser/G. Korthals/Beyerlein/H. Seel, Überlegungen zum Aufbau einer handlungstheoretisch fundierten Strategie zur Lösung interpersonaler Konflikte. Nürnberg 1977
- W. Mastenbroek, Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling. Alphen a/d Rijn/Brussel 1981
- W. Moleman, Ritme en werkelijkheid. In: H.J.G. Verhallen (red.), Veranderaars veranderen. Alphen a/d Rijn/Brussel 1979, pp. 128-140