



1. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING: Perceptieverheldering volgens Blake/Shepard/Mouton

Doel van deze interventie is om de bestaande, meestal vertekende beelden van de partijen over en weer zichtbaar te maken en door daarover te spreken deze percepties tot reële proporties terug te brengen.

De twee partijen, Anton, Ben (individuen of groepen), werken eerst afzonderlijk het volgende uit:

- a) Hoe ziet Anton zichzelf in het conflict?
Gedragsskenmerken, gedragsstijl, bedoelingen, sterkten en zwakten, enz.
- b) Hoe ziet Anton zijn tegenstander Ben? Idem als boven.

Dit wordt op afzonderlijke flaps gezet.

Daarna wisselen Anton en Ben deze flaps uit. Elke partij luistert naar de toelichting van de ander. Uitsluitend informatievragen aan elkaar zijn toegestaan: "Wat bedoelt Anton precies met.....?". "Kun je Ben, een voorbeeld geven van wat je bedoelt met.....?"

Daarna trekken Anton en Ben zich weer terug en beantwoorden de volgende vragen:

- c) Indien Anton een beeld van zichzelf heeft, dat in verschillende opzichten afwijkt van het beeld dat Ben van Anton gegeven heeft:
 - hoe is het te verklaren dat Ben een dergelijk beeld heeft gekregen?
 - in hoeverre kan dit beeld door het gedrag van Anton opgeroepen zijn?
 - kan Anton zich voorbeelden of situaties herinneren waar deze indruk kan zijn ontstaan?

Beide partijen werken aan deze vragen en ontmoeten elkaar daarna opnieuw. Zij wisselen hun bevindingen uit en vragen dit te toetsen: • Zijn dit de situaties en de gedragsvormen geweest? • Is dit aannemelijk? • Kan het tot een herziening van het verkregen beeld leiden?

Vervolgens wordt over die punten verder gesproken, die door Anton en Ben alsnog zeer verschillend worden gezien. Dit kan leiden tot een "micro-analyse van cruciale episodes of incidenten", enz.

Zie: R. Blake/H. Shepard/J. Mouton, Managing intergroup conflicts in industry. Ann Arbor/Houston 1964.



2. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING: Oefening voor perceptieverheldering

Doel van deze interventie is om meer bewustzijn te krijgen voor de eigen eenzijdige percepties en de mogelijke beelden van de tegenpartij. Indien een partij dit eerst voor zichzelf doet kan ze vervolgens de andere partij anders tegemoet treden.

Werkwijze:

U kiest één incident uit een conflict dat nog steeds speelt of tenminste niet te lang geleden gebeurd is. Dit incident moet een sprekend voorbeeld zijn voor de aard van de problemen, de betrokken partijen en het gedrag in het conflict.

Met behulp van uw gesprekspartners gaat u na:

1. Wat was mijn beeld van **mijn gedrag** in die situatie?
Wat **streefde** ik toen in die situatie na?
Welk **algemeen beeld** had ik van **mezelf** als conflictpartij (individueel of groep/functionaris).
2. Welk beeld had ik in dit incident van het gedrag van mijn tegenpartij?
Wat zag ik als de bedoelingen/streefrichting/motieven van mijn tegenpartij?
Welk beeld van de eigenschappen, kwaliteiten, enz. had ik toen van mijn tegenpartij als persoon/groep/functionaris?
3. Welk beeld lijkt mijn tegenpartij in die situatie van mij te hebben gehad?
Wat zou in mijn gedrag mogelijkwijs hiertoe aanleiding zijn geweest?
Hoe zou ik - achteraf bezien - mijn eigenlijke bedoelingen/doelen/motieven zo aan de tegenpartij kenbaar kunnen maken dat er geen andere interpretatie mogelijk is dan die ik bedoeld heb?

Deze punten zou u natuurlijk het beste direct aan uw tegenpartij moeten toetsen. In de oefensituatie is het echter de taak van uw gesprekspartner u te helpen om de mogelijke zienswijze van uw tegenpartij te ontdekken en mogelijke perceptieverschillen expliciet te maken. **Het is daarbij belangrijk de zinnen zoveel mogelijk te beginnen met formuleringen zoals b.v.: ".....mijn indruk was.....". "ik had het beeld dat.....", volgens mijn herinnering was.....", enz. Uw gesprekspartners zullen u hieraan steeds herinneren en indringende vragen stellen: "Zou dit echt zo kunnen? Is dat niet teveel uw eigen beeld? Zit u zich niet te verdedigen? Waar zitten uw blinde vlekken m.b.t. uw tegenpartij en m.b.t. uzelf?"**

COPYRIGHT NPI



3. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING: Doorbreken van geconditioneerde reacties

Doel van deze interventie is om te weten te komen hoe men vaak op een bepaald "prikkelend" gedrag van de tegenpartij onnadenkend en op een ongepaste wijze reageert. Voorts is het mogelijk om eigen alternatieve reactiemogelijkheden te ontdekken. Men wordt zodoende in staat gesteld om meer bewust te reageren en het eigen gedrag beter onder controle te krijgen. Dit effect heet "de-conditioneren".

Werkwijze:

Probeer u een conflict te herinneren waarin u door uw tegenpartij hevig werd geïrriteerd, waar dus de tegenpartij een soort "rode lap voor de stier" was.

1. Schets eerst het conflict in grote lijnen voor uw gesprekspartner in deze oefening: De belangrijkste issues, kenmerken van uw tegenpartij.
2. Beschrijf nu precies enkele kleine voorvallen waarin u door de tegenpartij op zo'n manier werd behandeld, dat u niet anders kon dan op een bepaalde, onbeheerste manier te reageren ("de ander heeft het immers zo uitgelokt!").
3. Welke gedragsvormen van uw tegenpartij hebben in het bijzonder dit "conditionerende effect" op u?
4. Hoe voelt u zich dan in deze situatie? Beschrijf uw gevoelens aan de gesprekspartner zeer concreet.
5. Welk gedrag roept dit gevoel dan bij u op? Welke onmiddellijke werking heeft dit dan weer op uw gevoel?
6. Wat had u - achteraf gezien - beter anders kunnen doen?
Wat voor een beeld geeft dit over uzelf en over uw probleem in relatie tot uw tegenstander?
Wat lukt u dus op zo'n moment niet?
7. Welke alternatieve gedragsvormen zouden beter zijn geweest? Beschrijf deze mogelijkheden zeer concreet, probeer ze ook deels uit.
8. Tenslotte: In hoeverre zou uw eigen onvermogen ook het voor u prikkelende gedrag van uw tegenstander kunnen oproepen? Wat zou u kunnen doen om bij uw tegenpartij dit gedrag niet te "provoceren"?

Uw gesprekspartner helpt u om deze vragen niet algemeen of vaag te beantwoorden. U kunt een en ander ook anders dan met woorden uitdrukken.

Zie: F. Glasl, Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980.

COPYRIGHT NPI



4. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING: Rolonderhandeling volgens R. Harrison

Drie conflictpartijen, Anton, Ben en Carel willen met elkaar tot verbetering van hun wederzijds gedrag komen. Dit gebeurt op de volgende manier:

1. Anton schrijft op een formulier (zie volgende bladzijde) welke **gedragsveranderingen** hij van Ben zou wensen. Daarna schrijft hij op een ander formulier zijn wensen t.a.v. Carel. Alle wensen worden in termen van heel concreet gedrag omschreven. Algemeenheden zijn **niet** toegestaan ("wees coöperatief....."). Tegelijkertijd doet Ben dit t.a.v. Anton en Carel. En Carel maakt op zijn twee formulieren zijn wensen aan Anton en Ben kenbaar.
2. Anton, Ben en Carel wisselen deze papieren onderling uit. Ze denken er eerst individueel over na op welke wensen ze bereid zijn in te gaan en welke voorwaarden ze hier tegenover zouden willen stellen.
3. Er volgt nu de eerste bilaterale onderhandeling: **Anton en Ben**. Anton en Ben onderhandelen over de wederzijdse wensen. Het is een proces van geven en nemen. Voor een tegemoetkoming van Anton wordt een concessie van Ben gevraagd, enz. Dit kan tot wijziging van de oorspronkelijke wensen en tot verdere specificering leiden. **Carel** is bij deze onderhandeling begeleider. Hij ziet erop toe dat het een gelijkwaardig geven en nemen is, dat niet de een meer vraagt dan hij zelf bereid is te geven. Hij bewaakt het proces. Aan het einde van de onderhandelingsronde wordt in trefwoorden vastgelegd wat men elkaar heeft toegezegd. Dit wordt formeel door beiden geparafeerd. Bovendien wordt een datum voor gezamenlijke evaluatie van de afspraken vastgesteld.
4. Nu onderhandelen Ben en Carel, terwijl Anton toezicht houdt.
5. Tenslotte onderhandelen Anton en Carel onder toezicht van Ben.

Zie: R. Harisson, Role negotiation: a tough minded approach to team development. In: W. Burke/H. Hornstein (eds.), The social technology of organization development. Washington 1971.

Bijlage: 2 formulieren voor de onderhandeling.

COPYRIGHT NPI

FORMULIER VOOR DE ROLONDERHANDELING VOLGENS R. HARRISON

Ik (naam)

vraag aan mijn partner (naam)

Alles moet worden omschreven in termen van uiterlijk te constateren **gedrag:** Notitie over de afspraak:

1. Zou u het volgende vaker/meer willen doen:
a)
b)
c)

2. Zou u het volgende minder vaak/minder/niet willen doen:
a)
b)
c)

3. Zou u het volgende beslist onveranderd laten:
a)
b)
c)

Deze afspraken worden getoetst op de volgende dag:
.....

Handtekening van de beide partners:

FORMULIER VOOR DE ROLONDERHANDELING VOLGENS R. HARRISON

Ik (naam)

vraag aan mijn partner (naam)

Alles moet worden omschreven in termen van uiterlijk te constateren **gedrag:** Notitie over de afspraak:

1. Zou u het volgende vaker/meer willen doen:
- a)
 - b)
 - c)

2. Zou u het volgende minder vaak/minder/niet willen doen:
- a)
 - b)
 - c)

3. Zou u het volgende beslist onveranderd laten:
- a)
 - b)
 - c)

Deze afspraken worden getoetst op de volgende dag:

Handtekening van de beide partners:



5. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING:

Flexibiliseren van gepolariseerde standpunten

volgens J. Eiseman's "Integrative Framework Construction"

Bij conflicten worden vaak zeer extreme standpunten ingenomen en verdedigd. De volgende methodieken kunnen ertoe bijdragen om de polarisatie te verminderen of zelfs te overbruggen:

1. **Het dimensionaliseren van standpunten:** Indien de partijen Anton en Ben twee zeer extreme standpunten innemen wordt naar gedifferentieerde en specifieke dimensies gezocht waarmee beide standpunten nader vergeleken kunnen worden. Voorbeeld: Anton pleit voor een autocratisch, Ben voor een coöperatief leiderschap.

Beiden bespreken nu o.a. (dit zijn "dimensies"):

- welke **doelen** en **waarden** wil de ene stijl primair realiseren, welke wil de andere stijl realiseren?
- hoe **effectief** is de ene en de andere stijl in de **tijd**? Snelheid, werk onder tijdsdruk?
- hoe is het **effect** op de medewerkers en hun motivatie?
- welke mate van rijpheid, enz. **vooronderstellen** de twee stijlen bij de **medewerkers**? Hoe is dat voor de verschillen in geaardheid van de **medewerkers**?
- hoe is het effect op de **kwaliteit** voor verschillende soorten werk?
- enz.

Voor elke dimensie vindt een beoordeling (b.v. met hulp van een 10-punten-schaal, met plus- en minpunten, enz.) plaats. Beide partijen komen tot een gezamenlijk oordeel. Is er tenslotte een synthese of een pragmatisch compromis mogelijk?

2. **Verruimen van de dimensionaliteit:** Indien beide partijen reeds enkele dimensies aan hun standpunt ten grondslag leggen: zijn het dan dezelfde dimensies? Zijn deze door verdere dimensies te verruimen om een genuanceerd oordeel te bevorderen?

Hoe verhouden deze criteria/dimensies zich tot elkaar?
Verder wordt gewerkt zoals onder punt 1.

3. **Analyse: Welke "semantische" betekenis hebben de verschillende begrippen voor elke partij?:** Wat betekent b.v. "effectiviteit" voor Anton? Wat betekent dit voor Ben? Welk gevoel kennen ze aan bepaalde begrippen toe? Hebben ze met een bepaald begrip een ingrijpende ervaring gehad, welke? Hoe zien de partijen elkaars standpunten na deze analyse?

Begrijpen ze iets beter wat een bepaald begrip voor de ander betekent? Is er iets gewijzigd?

4. **Zoek naar nóg extremere standpunten dan die reeds ingenomen zijn:** Anton en Ben hebben m.b.t. het roken tijdens de cursus tegenovergestelde standpunten en kunnen niet tot een gemeenschappelijke regeling voor het roken komen. Anton wil dat er totaal niet gerookt wordt, Ben eist dat hij vrij moet zijn te roken wanneer hij dit zelf wil en dat hij wel voldoende rekening zal houden met de aanwezige niet-rokers. Door de volgende methode worden de standpunten over en weer bewust nog verder gepolariseerd:

Anton: hij formuleert, welk extremer standpunt Ben nog in zou kunnen nemen, b.v.: "Ik rook wanneer ik wil. Wat mij betreft kunnen de niet-rokers doodvallen!"

Nu moet Ben de gelegenheid krijgen om op dit standpunt, dat hem door Anton in de schoenen wordt geschoven, te reageren, hoe hij hierover denkt:

Ben: "Dat is te gek! Ik weet wel degelijk dat anderen daarvan last kunnen hebben! **Ik zou niet willen** dat daardoor de andere cursusdeelnemers in hun leren worden belemmerd!"

Vervolgens formuleert Ben voor Anton een nog extremer standpunt dan Anton zelf reeds geuit heeft en Anton mag daarop relativerend reageren.

Ben: "Jij vindt dat niet-rokers hun wil eenzijdig op mogen leggen aan de rokers! Jij houdt dus helemaal geen rekening met het feit dat ik zonder roken zenuwachtig word en mijn gedachten niet meer bij het onderwerp kan houden!"

Anton: "Dat zou ik nooit willen! **Ik wil niet** een eenzijdige regeling doordrukken. En ik zou **niet willen** dat de rokers door het rookverbod minder profijt kunnen hebben van deze cursus!"

Tenslotte spreken Anton en Ben over de dingen, die zij van elkaar gehoord hebben, in het bijzonder, wat ze elkaar niet aan zouden willen doen, wat zij zouden willen voorkomen. Zijn daaruit gemeenschappelijke waarden te vinden? Zijn de standpunten (opties) hierdoor iets dichterbij elkaar gekomen?

Zie: **J. Eiseman**, Reconciling "incompatible positions".
In: Journal of Applied Behavioral Science, vol. 14,
1978, pp. 133-150.



6. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING:

Zoeken naar gemeenschappelijke overkoepelende doelen
volgens de methode van H. Werbik en H. Kaiser/G.
Korthals-Beyerlein/H.J. Seel

Doel van deze interventie is het vinden van gemeenschappelijke doelen. De conflictpartijen Anton en Ben hebben in het conflict tot nu toe verschillende doelen voor ogen gehad en deze doelen min of meer absoluut gesteld. De methode gaat ervan uit dat elk doel weer een subdoel is t.o.v. een nog hoger/groter/belangrijker doel. Dit hogere doel wordt door een **subdoel** bereikt dat hierdoor eigenlijk een **middel** is. Over middelen valt makkelijker te praten dan over einddoelen. De derde partij Dirk is de helper voor de partijen.

De werkwijze omvat de volgende stappen:

1. Anton beschrijft aan Ben en Dirk welk doel hij tot nu toe heeft nagestreefd. Ben kan om meer toelichting hiervoor vragen.
2. Ben beschrijft nu welk doel hij tot nu had willen bereiken.
3. De derde partij Dirk stimuleert Anton om aan Ben uit te leggen, welk **hogere doel** hij hiermee eigenlijk wenst te realiseren. Ben stelt dergelijke vragen ook aan Anton.
4. Dirk helpt Ben om aan Anton uit te leggen, welke **hogere doelen** hij eigenlijk via de bovenbeschreven doelen hoopt te realiseren. Anton kan om verdere toelichting vragen. Het is belangrijk dat Anton en Ben goed in staat zijn zich in de hogere doelen van de tegenstander in te leven.
5. Dirk onderzoekt nu met Anton en met Ben welke doelen hieraan ten grondslag liggen. Dirk laat zien in hoeverre de tot nu toe gevolgde wegen subdoelen, d.w.z. middelen zijn voor het verwezenlijken van de nu beter zichtbare hogere doelen van beiden.
6. Anton en Ben zoeken nu naar alternatieve wegen om de gevonden gemeenschappelijke doelen langs andere wegen - dus door andere middelen - te realiseren.
Hun vroegere doelen worden nu subdoelen of middelen en zijn door betere middelen vervangbaar. Ze zijn voor de tegenpartij eerder aanvaardbaar.

Zie: **H. Kaiser/G. Korthals-Beyerlein/H.J. Seel**, Überlegungen zum Aufbau einer handlungstheoretisch fundierten Strategie zur Lösung interpersonaler Konflikte.

Forschungsbericht 95 des Sonderforschungsbereichs 22 "Sozialisations- und Kommunikationsforschung".
Nürnberg 1977.



7. INTERVENTIES VOOR CONFLICTBEHANDELING:

Gouden momenten - de worsteling tussen goed en kwaad

(voor escalatiegraad 4 en 5, socio-therapeutische procesbegeleiding)

Wanneer een conflict tot graad 4 en 5 geëscaleerd is, kost het de partijen bijzondere moeite om bij de tegenstander nog enige positieve kwaliteiten en goede bedoelingen of houdingen te vooronderstellen. Ze hebben alleen oog voor de negatieve aspecten in de ander. Door de volgende methode kunnende partijen - afzonderlijk, of in aanwezigheid van een goede vriend of collega van een van de conflictpartijen - geholpen worden, om deze negatieve selectiviteit in hun waarneming van de ander te doorbreken.

Methodische stappen

1. Kies een **incident** dat tot een belangrijke toespitsing van het conflict had geleid.
2. Zoek nu in dit incident enkele momenten waar de "vijand" niet uitsluitend heeft toegegeven aan kwade driften, maar waar je kon zien dat hij een poging deed om zijn eigen irritatie of woede in bedwang te houden. Dus: waar de ander ook luisterde naar de stem van zijn geweten.
3. Beschrijf nu zo concreet mogelijk, in alle details, hoe de tegenstander zich op dat moment gedroeg. Ook de ruimte, de stemming, het licht, de stem, enz. worden zo precies mogelijk beschreven.
4. Zoek nog zo'n moment en beschrijf het net zo precies! Al deze momenten bij elkaar vormen een "gouden keten".
5. Zet nu alle goede eigenschappen en strevingen bij elkaar, die uit deze gouden ogenblikken gebleken zijn. Maak er een persoon van! D.w.z. zoek naar een passende omschrijving van een held of sprookjesfiguur, die een personificatie is van deze goede eigenschappen of intenties. En zet nu ook alle negatieve aspecten bij elkaar en maak er een tweede figuur van, dus ook een personificatie, misschien ook in de vorm van een dier, een fabel- of een sprookjeswezen.
6. Laat deze twee figuren iets tegen elkaar zeggen of iets met elkaar doen. In ieder geval moeten deze beide figuren een verhouding met elkaar aangaan, waar de goede figuur een actieve verhouding aangaat met de kwade tegenspeler. Tenslotte kan er een klein verhaal van worden gemaakt.

Belangrijk is, dat de persoon zelf de figuren vindt en met elkaar in interactie laat komen. De andere mensen kunnen hiervoor wel suggesties aanreiken, maar het moet een activiteit van de conflictpartij zelf blijven. De bedoeling is nu dat men zich bij de volgende ontmoetingen

met de tegenpartij deze beelden gemakkelijk kan herinneren, zodat men zich de gehele persoonlijkheid van de tegenstander kan herinneren, die met zijn schaduwkanten aan het worstelen is.

Zie: F. Glasl, Konfliktmanagement. Bern/Stuttgart 1980, blz. 365-366.