

VIJF DIAGNOSEDIMENSIES

1. ISSUES
 - * Welke strijdpunten brengen de partijen zelf naar voren?
 - * Zijn de strijdpunten voor elke partij dezelfde?
 - * Kennen de partijen elkaars issues?
 - * Samenhang
 - * Kern-issues
 - * Fixaties
 - * Issues betrekking hebbend op "object-sfeer" of op "subject-sfeer"
2. HET CONFLICTVERLOOP, DE ESCALATIEGRAAD
 - * Stabiel of labiel?
 - * Wanneer breder geworden?
 - * Wanneer intensiever geworden?
 - * Wat ervaren partijen als kritieke momenten in het conflictverloop?
 - * Op welke escalatiegraad bevindt het conflict zich nu?
3. WIE ZIJN DE CONFLICT-PARTIJEN
 - * Achterban, Wie zijn de partijen? Individuen of groepen? Zijn de partijen vrij vormloos of sterk georganiseerd (gebonden)?
 - * Waar liggen de grenzen?
 - * Wie zijn de kernpersonen?
 - * Welke positie hebben kernpersonen binnen hun eigen achterban?
 - * Hoe zijn de rolpatronen binnen de conflict-partijen?
4. DE RELATIES TUSSEN DE PARTIJEN
 - * Hoe → formeel en informeel?
 - * Welke beelden van elkaar?
 - * Rolgedrag?
5. HOE IS DE GRONDHOUDING VAN DE PARTIJEN, WAT ZIJN DE DOELSTEL-
LINGEN
 - * Hoe denken de mensen over conflicten (principeel):
 - stotend?
 - welkom?
 - * Wat willen de partijen met dit conflict bereiken?
 - * Welke risico's willen ze hiervoor aanvaarden?
 - * Hoe taxeren de partijen hun reële kansen?

SOORTEN CONFLICTEN (CONFLICT-TYPEN)

A. REIKWIJDTE VAN HET CONFLICT

- * FRICTIE . wrijvingsconflict
- * POSITIE . gevecht
- * STRATEGISCH . b.v. omver werpen van bepaalde structuren

B. OMVANG, SOCIALE DIMENSIE

- * MICRO . 1 of 2 personen, of kleine groepen
- * MESO . afdelingen ten opzichte van elkaar
- * MACRO . organisatie en maatschappij; media

C. VERSCHILJNINGSVORM



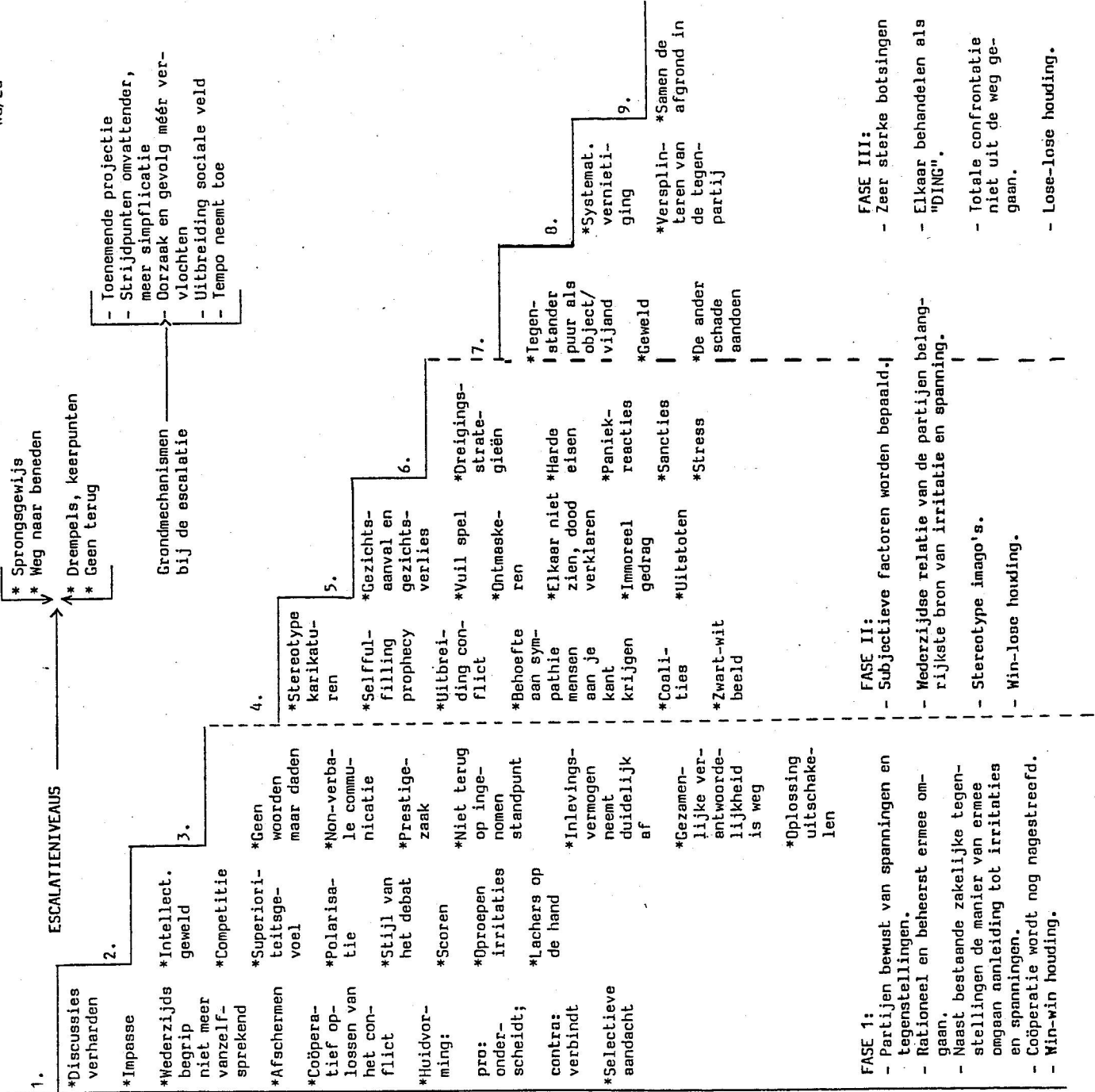
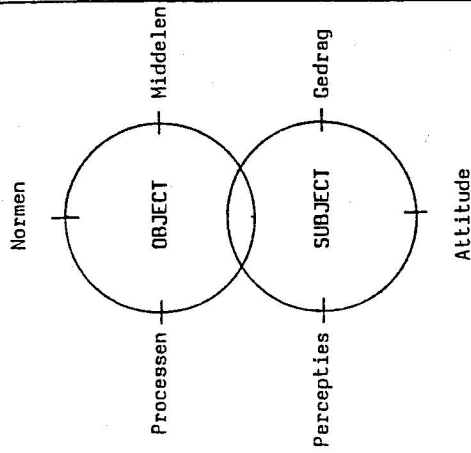
- * Warm lopen voor een gemeenschappelijk ideaal
- * Overmaat aan enthousiasme en motivatie
- * Overtuigd van eigen zuivere motieven
- * Zeer explosief en expansief
- * Regels en procedures zijn rampen
- * Neiging om af te breken
- * Geen ideaal
- * Kilheid, frustratie
- * Sarcasme, cynisme
- * Men komt gemakkelijk uit voor eigen negatieve motieven
- * Blind voor wat men aanricht bij anderen
- * Ongevoelig voor gevolgen bij anderen
- * Afschermen, neiging tot afsluiting
- * Regels en procedures handig gebruiken om bepaalde zaken uit de weg te gaan
- * Ragfijn, moeilijk te pakken onder de oppervlakte

Wanneer conflict

	Object sfeer	Percepties	Houding	Gedrag
Probleem				
Misverstand	X	X		
spanning			X	
Incident		X		X
Crisis		X		X
Conflict	X	X	X	X

CONFLICT MANAGEMENT

DIAGNOSE



FASE I:
- Partijen bewust van spanningen en tegenstellingen.
- Rationeel en beheerst ermee omgaan.
- Naast bestaande zakelijke tegenstellingen de manier van ermee omgaan aanleiding tot irritaties en spanningen.
- Coöperatie wordt nog nagestreefd.
- Win-win houding.

FASE II:
- Subjectieve factoren worden bepaald.
- Mederzijdse relatie van de partijen belangrijkste bron van irritatie en spanning.
- Stereotype imago's.
- Win-lose houding.

FASE III:
- Zeer sterke botsingen
- Elkaar behandelen als "DING".
- Totale confrontatie niet uit de weg gaan.
- Lose-lose houding.

I PERCEPTIES

- * Beelden
- * Voorstelling van de ernst van het conflict;
- * waarnemingen worden gekleurd

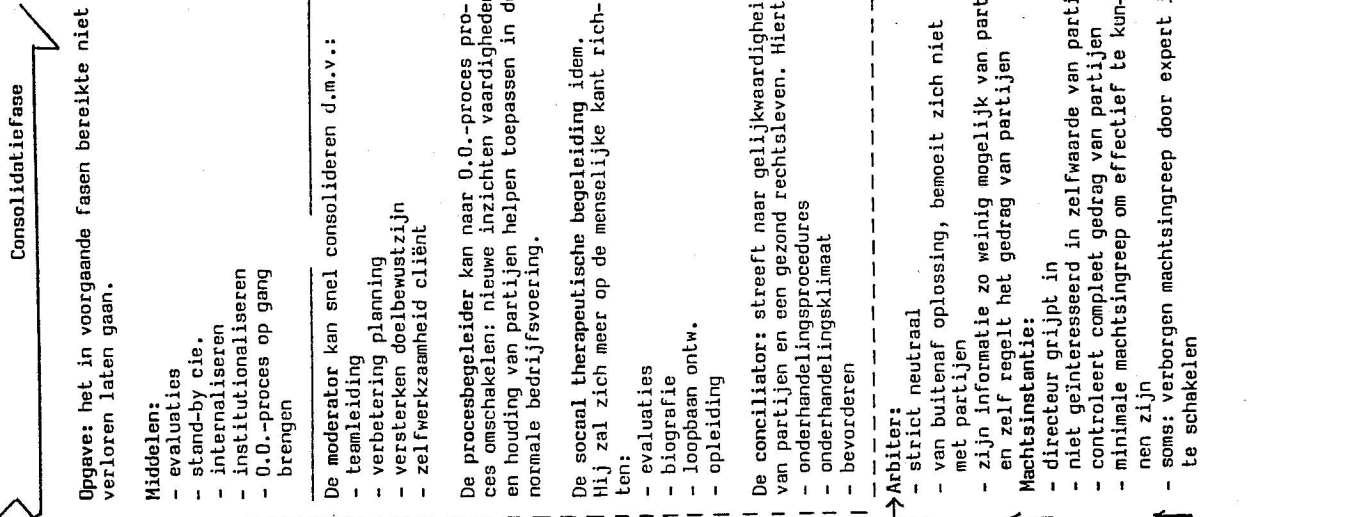
II ATTITUDE (in de ruimste zin)

- * Houding t.o.v. andere partij
- * Intenties
- * Grondhouding
- * Emoties
- * Werkstijl
- * Respect, vertrouwen in de ander

III GERDAG (in de ruimste zin)

- * Tactiek
- * Hoe gaan ze met elkaar om

FASEN VAN CONFLICTBEHANDELING



Oriëntatiefase

Platform of vertrekpunt
Begrenzing van het gebied

Belangrijke punten:
1. Strategische calculatie positief: "Waar moet het naartoe" (values)
negatief: "waar moet het niet naartoe" (non-values)
Dus: doel centraal stellen en basis-consensus proberen t.g.v. values en non-values
2. Wat houdt impasse of verdere escalatie gaande?
Onderzoek strategie van de veraging b.v. door standpunten te verzachten door van echt naar symbolisch, enz.
3. Noodmaatregelen
b.v. - bevrozen → status quo of - terugdraaien → status quo in de vorm van een interimmaatregel voldoende adequaat om de escalatiesnelheid in te halen.
Ander vb.: tijdelijke communicatiekanalen vanuit partijen, om betere controle op signalen te hebben. De wil tot een stap terug moet gehoord kunnen worden.

Overige punten:
- rolafspraken adviseur-partijen
- afspraken adviseur-opdrachtgever
- gedetailleerd plan voor volgende stap
- conflicttype + diagnose
- aanwezige conflictreguleringsmechanismen?
- wat is de grootste dimensie die aan conflict gegeven wordt? (b.v. meso - micro strategisch of posities)
- grondhoudingen en doelstellingen

Eigenlijke conflictbehandelingsfase

1. Beantwoording van principiële vraag: aampak successteveelrijk of subsidiair?
2. Stel escalatiegraad en interventierollen vast
3. moderator
4. procesbegeleider
5. soc. therap. begel.
6. bemiddelaar
7. arbiter
8. machtsinstantie
9. De procesbegeleider kan naar 0.0.-proces...
De moderator kan snel consolideren d.m.v.:
- teamleiding
- verbetering planning
- versterken doelbewustzijn
- zelfwerkzaamheid cliënt

De procesbegeleider kan naar 0.0.-proces...
ces omschakelen: nieuwe inzichten vaardigheid en houding van partijen helpen toepassen in de normale bedrijfsvoering.

De sociaal therapeutische begeleiding idem.
Hij zal zich meer op de menselijke kant richten:
- evaluaties
- biografie
- loopbaan ontw.
- opleiding

De conciliator: streeft naar gelijkwaardigheid van partijen en een gezond rechtsleven. Hierto onderhandelingsprocedures
- onderhandelingsklimaat
- bevorderen

Arbiter:
- strict neutraal
- van buitenaf oplossing, bemoeit zich niet met partijen
- zijn informatie zo weinig mogelijk van partij Machtinstantie:
- directeur grijpt in
- niet geïnteresseerd in zelfwaarde van partij
- controleert compleet gedrag van partijen
- minimale machtsingreep om effectief te kunnen zijn
- soms: verborgen machtsingreep door expert in te schakelen

Consolidatiefase

Opgeve: het in voorgaande fasen bereikte niet verloren laten gaan.

Middelen:
- evaluaties
- stand-by cie.
- internaliseren
- institutionaliseren
- 0.0.-proces op gang brengen

De moderator kan snel consolideren d.m.v.:
- teamleiding
- verbetering planning
- versterken doelbewustzijn
- zelfwerkzaamheid cliënt

De procesbegeleider kan naar 0.0.-proces...
ces omschakelen: nieuwe inzichten vaardigheid en houding van partijen helpen toepassen in de normale bedrijfsvoering.

De sociaal therapeutische begeleiding idem.
Hij zal zich meer op de menselijke kant richten:
- evaluaties
- biografie
- loopbaan ontw.
- opleiding

De conciliator: streeft naar gelijkwaardigheid van partijen en een gezond rechtsleven. Hierto onderhandelingsprocedures
- onderhandelingsklimaat
- bevorderen

Arbiter:
- strict neutraal
- van buitenaf oplossing, bemoeit zich niet met partijen
- zijn informatie zo weinig mogelijk van partij Machtinstantie:
- directeur grijpt in
- niet geïnteresseerd in zelfwaarde van partij
- controleert compleet gedrag van partijen
- minimale machtsingreep om effectief te kunnen zijn
- soms: verborgen machtsingreep door expert in te schakelen

Bemiddelaar:
- voorkomt dat schade nog groter wordt
- richt zich op inhoud (strijdpunten)
- onderhandelt
- toetst regelmatig (omdat hij meestal niet vertrouwen van alle partijen geniet)

Conciliator
(bij arbeidsrelaties):
- onvernegbare standpunten bij elkaar brengen
- inhoudelijk, maar houdt rekening met psyche
- werkt in situaties die formeel geregeerd zijn of bij comple-mentaire partijen (OR-bestuurder, enz.)
- werkt aan gedrag (rolonderhandeling)
- probeert goede onderhandelingsfeer te scheppen

Bemiddelaar:
- voorkomt dat schade nog groter wordt
- richt zich op inhoud (strijdpunten)
- onderhandelt
- toetst regelmatig (omdat hij meestal niet vertrouwen van alle partijen geniet)

**ONDERZOEK CONFLICTOPLOSSING, - MANAGE-
MENT, - BEHANDELING**

Conflictoplossing: Veronderstelt het weg-nemen van oorzaken en bronnen. Dit komt niet vaak voor, aangezien er meestal lit-tekens overblijven.

Conflictmanagement: Gericht op het be-heersen van de gevolgen, m.n. schade en kosten. Het is gedragsregulerend, niet gericht op conflictvoedende bronnen.

Conflictbehandeling: Beoogt een beginpunt te creëren om naar de toekomst toe rede-lijk met elkaar om te gaan. Ook: het vruchtbaar leren leven met conflicten.

Interventiestrategie: Voor de praktijk van belang, dat de di-verse interventies volgen uit een totaal-concept van onderling samenhangende in-grepen.
Hierbij staat centraal het Ik-bewust-zijn van partijen. D.w.z. de gekozen aan-pak zal steeds versterking van "Ik"-ver-mogens inhouden, t.w.:
- het beter percipiëren (inzicht) van factoren, mechanismen, conflictpoten-tiërende krachten
- méér vaardigheid in het hanteren van idem
- méér verantwoordelijkheidszin (houding) en discipline hierbij ontwikkelen.

De beste interventiemethoden kunnen con-traproductief werken als ze niet juist zijn voorbereid en ingeluid en eventueel door andere interventies worden onder-steund en verdiept, om vervolgens door voldoende nazorg te worden geconsoli-deerd.

Conflictbehandeling moet planmatig (con-cept) en gefaseerd (strategie) worden uitgevoerd.

Raadpleeg syllabi: 6179.824
6180.821
6181.821

COPYRIGHT NPI