

Conflicthantering en assertiviteit

Instructies

Denk na over situaties waarin jouw wensen verschillen van die van iemand anders. Hoe reageer je gewoonlijk in zulke situaties?

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die mogelijk gedrag in die situaties beschrijven. Omcirkel bij ieder paar welke bewering het meest typerend is voor je gedrag.

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

1. A) Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
B) Liever dan te onderhandelen over 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 compromisoplossing 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 ander te sussen om onze relatie goed te houden.
4. A) Ik probeer een compromisoplossing 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 het voor mijzelf onprettig te maken.
B) Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.
7. A) Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd heb gehad om erover 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 enigszins in om mijn zin te krijgen.
10. A) Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B) Ik probeer een compromisoplossing te vinden.
11. A) Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
B) Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
12. A) Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot een controverser zouden kunnen leiden.

- B) Ik laat de ander sommige van zijn standpunten, als hij mij sommige van mij laat.
13. A) Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
B) Ik ga er stevig tegenaan om mijn punten te scoren.
14. A) Ik vertel de ander 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 ander te sussen om onze relatie goed 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 voordelen 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, laat ik hem zijn gezichtspunten.
B) Ik laat hem sommige van zijn standpunten, als hij mij sommige van de mijne laat.
19. A) Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
B) Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd heb gehad om erover 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 probeer altijd 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, zal ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.
B) Ik probeer hem ertoe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
25. A) Ik probeer hem de logica en de voordelen van mijn standpunten te tonen.
B) In mijn aanpak van de onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
26. A) Ik stel voor elkaar halverwege 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 controversen zouden leiden.
B) Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem wellicht zijn ideeën over de zaak.
28. A) Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
B) Gewoonlijk vraag ik hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.

29. A) Ik stel voor elkaar halverwege tegemoet te komen.
B) Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over 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 kunnen uitwerken.

Scores

Omcirkel de letters die je hebt omcirkeld bij elk item van de vragenlijst. Tel het aantal omcirkelde letters per kolom op:

	Doordrukken	Samenwerken	Compromis zoeken	Vermijden	Toegeven
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
Totaal					

Scoreprofiel

Je score-profiel is een indicatie voor het repertoire aan conflicthanteringsvaardigheden die jij, als individu, gebruikt in de soorten conflictsituaties die je tegenkomt.

In het algemeen geldt dat als je score ergens in de middelste 50 valt van een bepaalde stijl je score in de buurt van het gemiddelde gebruik ligt wat die stijl betreft. Als je score buiten dat gebied valt dan gebruik je die stijl wat meer of minder dan de meeste mensen die het Instrument ingevuld hebben. Bedenk echter dat extreme scores niet noodzakelijkerwijs verkeerd zijn, daar je situatie een hoog of laag gebruik van een bepaalde manier van conflicthantering kan vereisen.

	Hoog	Gemiddeld	Laag
Doordrukken	8 t/m 12	4 t/m 7	0 t/m 3
Samenwerken	10 t/m 12	6 t/m 9	0 t/m 5
Compromis sluiten	9 t/m 12	5 t/m 8	0 t/m 4
Vermijden	8 t/m 12	5 t/m 7	0 t/m 4
Toegeven	7 t/m 12	4 t/m 6	0 t/m 3

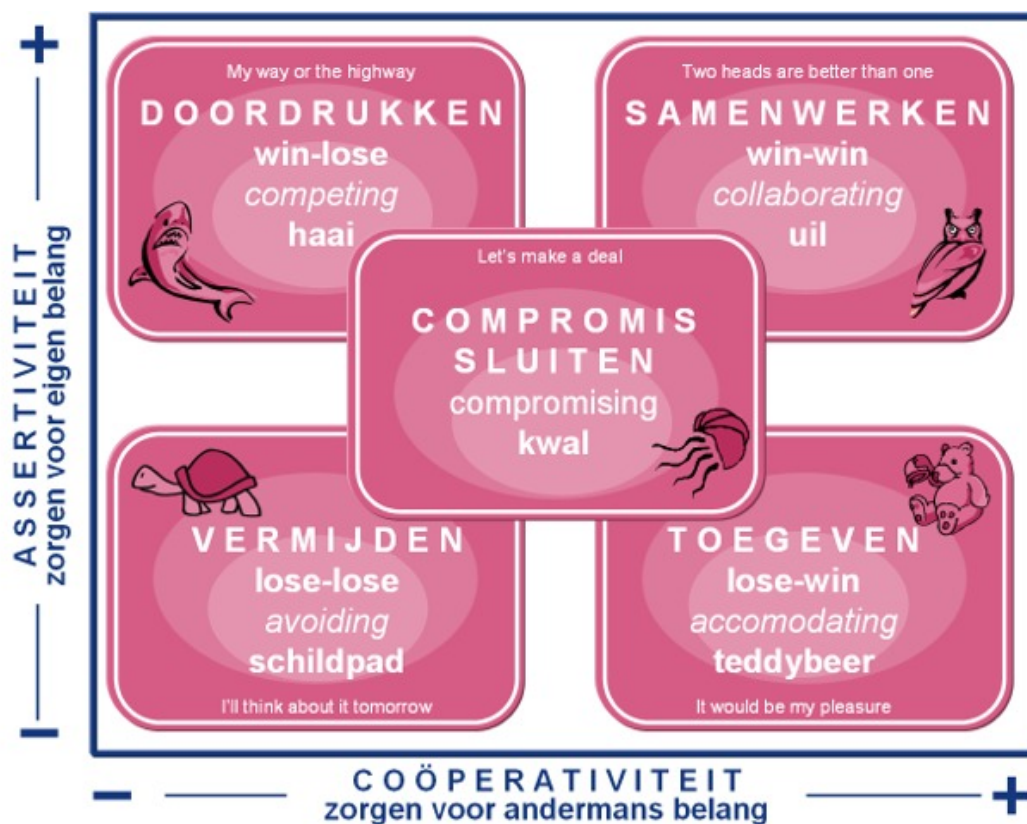
Scores zijn ingetekend in relatie tot scores van midden- en topmanagers in bedrijfsleven en overheidsorganisaties

De vijf gedragstijlen van conflicthantering

Het Thomas Kilman-instrument 'Omgaan met conflicten' is ontworpen om individueel gedrag in conflictsituaties te bepalen. Conflictsituaties zijn situaties waarin de belangen van twee mensen verschillen. In zulke situaties kunnen wij het gedrag van een persoon beschrijven aan de hand van twee basisdimensies:

1. de mate waarin het individu probeert in zijn eigenbelangen te voorzien en
2. de mate waarin het individu probeert in de belangen van de ander te voorzien.

Met deze twee basisdimensies van gedrag kunnen vijf methoden van conflicthantering worden bepaald. Deze vijf conflicthanteringstijlen zien er als volg uit:



Dit tweedimensionale model van conflicthanteringsgedrag is overgenomen uit 'Conflict and conflictmanagement' van Kenneth Thomas in deel 11 van The handbook of Industrial and Organisational Psychology, ed. Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1975). Een andere waardevolle bijdrage op dit gebied is het werk van Robert Blake en Jane Mouton in The Managerial Grid (Houston: Gulf Publishing 1964).

Doordrukken

Doordrukken is assertief en niet coöperatief. Doordrukken, of forceren, is gericht op eigenbelang en niet op het belang van de ander. Iemand streeft eigenbelang na ten koste van de ander. Deze stijl is georiënteerd op macht, waarbij men elke macht kan gebruiken die leidt tot winnen: vermogen tot argumenteren, rang en status, financiële sancties e.d. Doordrukken kan ook betekenen 'opkomen voor je rechten': een standpunt verdedigen waarvan je gelooft dat het juist is of eenvoudig proberen te winnen.

Samenwerken

Samenwerken is zowel assertief als coöperatief. Samenwerken, of probleem oplossen, is zowel op eigenbelang als op het belang van de ander gericht. Samenwerking houdt een poging in, 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 belangen tegemoetkomt. Dit proces kan de vorm aannemen van exploreren van een verschil van mening om elkaars opvattingen te leren kennen of een interpersoonlijk probleem aanpakken en daar een creatieve oplossing voor vinden.

Compromis sluiten

Compromis zoeken is matig assertief en matig coöperatief. Het compromis sluiten, of delen, is matig gericht op het eigenbelang en matig gericht op het belang van de ander. Het doel is geschikte, wederzijdse en acceptabele oplossingen te vinden, die beide partijen redelijk, maar gedeeltelijk bevredigen. Het houdt het midden tussen doordrukken en toegeven. Compromis zoeken laat meer schieten dan doordrukken, maar minder dan toegeven. 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 delen: concessies doen of een middenpositie innemen.

Vermijden

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

Toegeven

Toegeven is coöperatief en niet assertief. Toegeven, of aanpassen, is gericht op het belang van de ander en niet op het eigenbelang. Toegeven is het tegenovergestelde van doordrukken. Een individu dat toegeeft, verwaarloost zijn eigenbelangen om die van de ander te bevredigen. Er zit een element van zelfopoffering in. Toegeven kan de vorm aannemen van onzelfzuchtige edelmoedigheid of liefdadigheid: iemand anders gehoorzamen of toegeven aan een belangrijk gezichtspunt van een ander.

Interpreteren van je scores

Gewoonlijk willen mensen als zij testresultaten krijgen, 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.

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 vijf conflicthanteringsmanieren gebruiken; niemand van ons kan getypeerd worden alsof hij maar één enkele rigide 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 persoonlijke disposities als door de eisen die de situatie waarin hij zich bevindt, stelt. Het Thomas Kilmann instrument is ontwikkeld om dit mengsel van conflicthanteringsstijlen te bepalen.

Om je behulpzaam te zijn bij de beoordeling hoe adequaat je gebruik van de vijf stijlen voor jouw situatie is, hebben wij een aantal gebruiksmogelijkheden voor iedere stijl op een rijtje gezet. Je score, hoog of laag, is een indicatie voor de bruikbaarheid in je situatie. Het is echter mogelijk dat je sociale vaardigheden jou ertoe brengen meer of minder op bepaald conflictgedrag te vertrouwen dan nodig is.

Doordrukken

Gebruiksmogelijkheden:

- Als een snelle, beslissende actie van vitaal belang is, bijvoorbeeld in noodsituaties.
- Bij belangrijke onderwerpen waarbij een impopulaire gedragslijn uitgevoerd moet worden, bijvoorbeeld bezuinigen, impopulaire maatregelen opleggen.
- Bij onderwerpen die van vitaal belang zijn voor het bedrijf als je weet dat je gelijk hebt.
- Om jezelf te beschermen tegen mensen die misbruik maken van niet-competitief gedrag.

Als je hoog gescoord hebt:

- Ben je omringd door 'ja-knikkers'? Als dat zo is kan de oorzaak zijn dat zij geleerd hebben dat het onverstandig is het niet met je eens te zijn of dat zij het hebben opgegeven te proberen je te beïnvloeden. Hierdoor ben je afgesneden van informatie.
- Zijn anderen bang 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 om informatie en meningen kan vragen; men is minder in staat te leren.

Als je laag gescoord hebt:

- Voel je je vaak machteloos in situaties? De oorzaak kan zijn dat jij je niet bewust bent van de macht die je hebt, niet getraind bent die te gebruiken of je ongemakkelijk voelt bij de gedachte hem te gebruiken. Dit kan je effectiviteit verminderen door je invloed te beperken.
- Kost het je moeite een krachtig standpunt in te nemen, zelfs als je daar de noodzaak van inziet? Soms brengen bezorgdheid om andermans gevoelens of benauwdheid om macht te gebruiken ons aan het weifelen; dit kan betekenen het uitstellen van de

beslissing en zo het verlengen of het vermeerderen van lijden en/of de wrok van anderen.

Samenwerken

Gebruiksmogelijkheden:

- Om een integratieve oplossing te vinden als beider belangen te belangrijk zijn om een compromis te sluiten.
- Om de inzichten van mensen die uit verschillende gezichtshoeken naar een probleem kijken samen te brengen.
- Om negatieve gevoelens uit te diepen die een interpersoonlijke relatie in de weg staan.

Als je hoog gescoord hebt:

- Besteed je 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 uitgedroogd te worden. Een te hoog gebruik van samenwerken en consensusbeslissingen betekent soms een wens risico's te minimaliseren door verantwoordelijkheid voor de beslissing te spreiden of actie uit te stellen.
- Slaag je er niet in met je samenwerkingsgedrag hetzelfde gedrag bij anderen uit te lokken? De explorerende en experimentele aard van sommig samenwerkingsgedrag kan het anderen noodzakelijk maken de gemaakte openingen te negeren; of er kan misbruik van vertrouwen en openheid gemaakt worden. Misschien zie je indicaties over het hoofd voor de aanwezigheid van een defensieve houding, sterke gevoelens, ongeduld, wedijver of conflicterende belangen.

Als je laag gescoord hebt:

- Vind je het moeilijk verschillen te zien als mogelijkheden voor gezamenlijke winst? Als gelegenheden om te leren of problemen op te lossen? Dit kan je verhinderen samenwerkingsmogelijkheden te zien en je zo beroven van wederzijdse winst en de bevrediging die samengaat met succesvolle samenwerking.
- Voelen anderen zich niet gebonden aan je beslissingen of beleid? Misschien zijn hun eigen zaken niet meegenomen in die beslissingen of dat beleid.

Compromis zoeken

Gebruiksmogelijkheden:

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

Als je hoog gescoord heeft:

- Concentreer jij je zo op het werkbare en de tactieken van compromis zoeken dat je soms de grote lijnen uit het oog verliest? (principes, waarden, lange-termijndoelen, bedrijfsbelangen).
- Legt de nadruk op onderhandelen. Soms een cynisch klimaat van vliegen afvangen? Zo'n klimaat kan het interpersoonlijk vertrouwen ondermijnen en de aandacht afleiden van de voordelen van de besproken onderwerpen.

Als je laag gescoord hebt:

- Vind jij jezelf te fijngevoelig of te verlegen om effectief te zijn in onderhandelingssituaties?
- Vind je het moeilijk concessies te doen? Zonder deze veiligheidsklep zou je het moeilijk kunnen vinden soepel uit een situatie van wederzijds destructieve argumenten van machtsstrijd etc. te komen.

Vermijden

Gebruiksmogelijkheden:

- Als een onderwerp triviaal is of van voorbijgaand belang of als belangrijker onderwerpen urgenter zijn.
- Als je geen kans ziet je belangen te bevredigen, bijvoorbeeld wanneer je weinig macht hebt of gefrustreerd wordt door iets dat erg moeilijk te veranderen is. (Nationale politiek, iemands persoonlijkheidsstructuur, e.d.).
- Als de mogelijke schade door het aangaan van een conflict groter is dan de vruchten van de oplossing.
- Om mensen te laten afkoelen; om spanningen terug te brengen tot een productief niveau en kalmte en gevoel voor de juiste proporties te herkrijgen.
- Als het verzamelen van meer informatie meer voordelen biedt dan een onmiddellijke beslissing.
- Als anderen het probleem effectiever kunnen oplossen.

Als je hoog gescoord hebt:

- Lijd je positionering ertoe dat mensen er moeite mee hebben je inbreng t.a.v. onderwerpen te begrijpen?
- Lijken mensen vaak op eieren te lopen? Soms wordt een disfunctionele hoeveelheid energie besteed aan voorzichtigheid en het vermijden van onderwerpen; dit kan een indicatie zijn dat die onderwerpen onder ogen gezien en opgelost moeten worden.
- Worden beslissingen over belangrijke onderwerpen genomen door deze te negeren?

Als je laag gescoord hebt:

- Kwets je vaak andermans gevoelens of roep je vaak vijandigheid op? Misschien moet je onderwerpen voorzichtiger 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.
- Voel je je vaak gekweld of overweldigd door een hoeveelheid onderwerpen? Misschien moet je meer tijd besteden aan het stellen van prioriteiten; beslissen welke onderwerpen betrekkelijk onbelangrijk zijn en deze misschien aan anderen delegeren.

Toegeven

Gebruiksmogelijkheden:

- Als je beseft dat je ongelijk hebt; om een beter voorstel de kans te geven, om van anderen te leren en om te laten zien dat je redelijk bent.
- Als het onderwerp belangrijker is voor de anderen dan voor jezelf; om de behoeften van anderen te bevredigen en als een welwillend gebaar om een coöperatieve relatie te helpen bewaren.
- Om sociaal krediet op te bouwen voor latere onderwerpen die belangrijk voor je zijn.
- Als voortgezette competitie je zaak zou schaden; als men jou de baas is en je aan de verliezende hand bent.
- Als het bewaren van harmonie en het voorkomen van scheuringen bijzonder belangrijk zijn.

Als je hoog gescoord hebt:

- Denk je dat je eigen ideeën en belangen niet de aandacht krijgen die zij verdienen? Te veel rekening houden met de belangen van anderen kan je beroven van invloed, achting en erkenning. Het berooft ook de organisatie van je mogelijke bijdragen.
- Is er weinig discipline? Hoewel discipline als doel op zich misschien weinig waarde heeft, zijn er vaak regels, procedures en opdrachten waarvan de uitvoering van essentieel belang is voor jou of de organisatie.

Als je laag gescoord hebt:

- Heb je er moeite mee goodwill op te bouwen bij anderen? Aanpassen op ondergeschikte punten die belangrijk zijn voor anderen zijn gebaren van welwillendheid.
- Vindt men jou vaak onredelijk?
- Vind je het moeilijk toe te geven dat je ongelijk hebt?