

## Conflicten en conflicthantering

Een conflict kan worden gedefinieerd als een strijd tussen tegengestelde krachten, of als een interactie tussen mensen met verschillende belangen die niet compatibel lijken. Conflicten zijn in de omgang van mensen met elkaar vaak onvermijdelijk, maar constructieve uitkomsten van conflictsituaties zijn vaak mogelijk. In die zin zijn conflicten ook nuttig. De perceptie dat een conflict alleen een negatieve connotatie heeft is dan ook onjuist: zie het als een kans.

### Conflictgebieden:

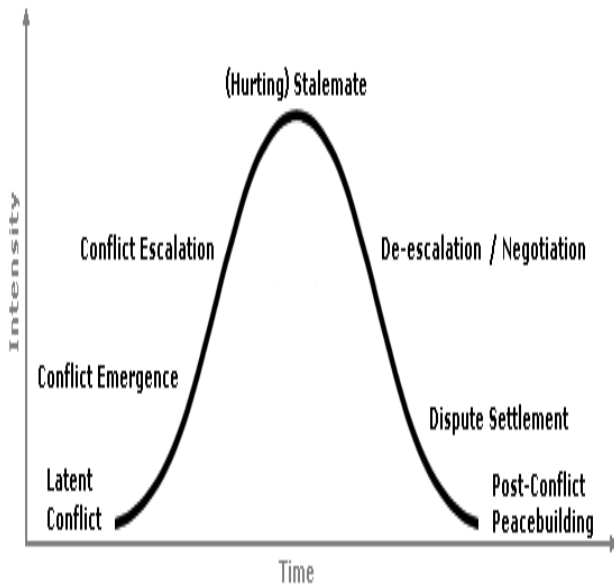
Verrassenderwijs zijn er maar 4 conflictgebieden in organisaties te benoemen: conflicten hebben hun wortels in

1. organisatie/taken
  - a. dit heeft te maken met de beschikbaarheid van materialen en hulpmiddelen, de manier waarop het werk georganiseerd is, de ondersteuning door ICT etc.
2. sociale en emotionele factoren:
  - a. dit heeft te maken met de manier waarop mensen met elkaar omgaan: sympathie en antipathie spelen hierin een belangrijke rol. Ook de perceptie van groepen is hierin belangrijk. Als binnen een afdeling het idee leeft dat er met chirurgen niet samen te werken is, zal dit er toe leiden dat een goede samenwerking ook nooit tot stand komt: er is sprake van een self-fulfilling prophecy
3. identiteit/visie:
  - a. als mensen in een organisatie/team samenwerken moet er duidelijkheid zijn wat de zin er van is. Welk doel streven we na? Probleem bij het formuleren van die doelen is dat er keuzes gemaakt moeten worden: als je het een wil, kan het ander niet. Dit betekent dat een partij die zich erg vastlegt op een doel dat niet gedeeld wordt, zich benadeeld kan gaan voelen. Er bestaat dan een gerede kans dat een conflict uit dit gebied zich verplaatst naar de emotionele regio (met hem/haar valt niet samen te werken)
4. belangen, doelen, wensen
  - a. dit betreft zich op individuen binnen een organisatie: je kunt zeggen dat een intensive care afdeling een plek is waar dokters en verpleegkundigen optimale zorg willen bieden aan ernstig zieke patienten. Toch kunnen voor de individuele medewerker de belangen gedifferentieerder liggen: de arts-assistenten willen ook goed opgeleid worden, stafmedewerkers willen ook research doen, mensen willen ook een goed salaris verdienen etc. Dit soort belangen kan aanleiding geven tot conflicten.

Vanzelfsprekend vraagt ieder conflictgebied een specifieke aanpak. Een analyse van het conflict is dus vereist. Oplossingsrichtingen zijn respectievelijk: 1. herstructureren van organisatie/taken, ontwikkelen van procedures, training, juiste mensen op de juiste plek. 2. confronteren van medewerkers, groepstraining, eventueel herplaatsten van medewerkers. 3. strategische doelen vaststellen, visie ontwikkelen, interventie gericht op de cultuur in de afdeling 4. onderhandelen over belangen van individuele medewerkers.

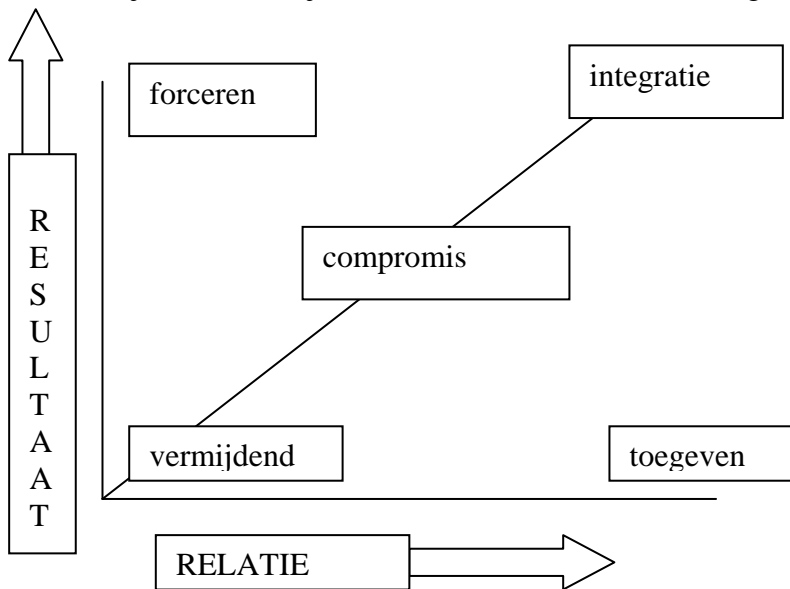
### Conflictdynamiek:

Conflicten kennen een vaste dynamiek. Hierin zijn de volgende fases te onderscheiden: latent conflict, conflict wordt zichtbaar, escalatie van het conflict, "schaakmat-fase", de-escalatie/onderhandelingsfase, oplossingsfase, post-conflict herstel van normale verhoudingen. Grafisch ziet het er als volgt uit:



### Conflictstijlen:

Bij conflicten zijn maar twee variabelen van belang: resultaat en relatie. Grafisch ziet het er als volgt uit:



Als het resultaat in een conflict erg belangrijk is, zal dit ten koste gaan van (spanningen in) de relatie met de ander (win-lose). Als de relatie vooral van belang is, zul je moeten toegeven, en weinig resultaat boeken (lose-win). Bij vermijndend gedrag ga je het conflict uit de weg, boek je geen resultaat en evenmin verandert er iets aan de relatie (lose-lose). Gebruikelijke stijl is het verkrijgen van een beetje resultaat, zonder de relatie te schaden en zelfs iets te verbeteren. Je streeft dan naar een compromis. Als er voor beide partijen een optimaal resultaat uit het conflict rolt en de verstandhouding verbetert wordt van integratie gesproken, ofwel win-win.

Als je naar het diagram kijkt, lijkt het logisch om voor verschillende conflicten een verschillende conflictstijl te kiezen. Toch gebruiken de meesten van ons onder alle omstandigheden dezelfde conflictstijl! Dit is niet effectief. Je zou in een conflict moeten nagaan wat je wilt bereiken: resultaat of relatie, en daar je stijl op aanpassen. Probeer het eens!

### Conflict context:

Een conflict gaat niet alleen over de zaak zelf; ook de spelers in het conflict bepalen voor een deel de uitkomst. Stel je een conflict met je opleider voor: los van de inhoud, wie denk je dat er wint? Factoren die bepalend zijn voor de conflict context zijn o.m.: (hierarchische) positie, kunnen beschikken over informatie, expertise van partijen, behoren tot een machtige partij, vervangbaarheid (een uitzendkracht zal eerder het onderspit delven dan een vast staflid), het hebben van krachtige medestanders, reputatie. Verder zijn er nog persoonlijke factoren die bepalend kunnen zijn: sta je bekend als een goed onderhandelaar, ben je assertief (of juist niet) en kun je goed tegen stress?

Weeg deze factoren mee als je in een conflictsituatie belandt.

### Eigen positie in het conflict:

Je kunt vanuit meerdere posities bij een conflict betrokken zijn: denk aan twee arts-assistenten die een conflict hebben en er niet goed uitkomen. In dat geval zal het conflict waarschijnlijk worden voorgelegd aan hun baas. Deze heeft dan een positie waarin hij/zij boven de partijen staat: door de hierarchische positie kan hij een oplossing afdwingen. Anders wordt het als twee partijen jou vragen om te bemiddelen in een conflict: je maakt er zelf geen deel van uit, maar kunt geen oplossing afdwingen. Tenslotte kun je vanuit betrokkenheid bij een conflict zelf met de tegenstander naar een oplossing moeten zoeken. Het is duidelijk dat we allemaal op verschillende manieren bij conflicten betrokken kunnen raken. De positie van waaruit dit gebeurt bepaalt in hoge mate je mogelijkheden.

### Onderhandelen:

De meeste conflicten worden opgelost door onderhandelen.

Onderhandelingen hebben drie kenmerken:

- Partijen zijn van elkaar afhankelijk (anders hoef je niet te onderhandelen)
- Partijen hebben gemeenschappelijke en tegengestelde belangen
- Partijen zijn erop uit om overeenstemming te bereiken

Er zijn een paar vuistregels voor onderhandelen

1. onderhandel NOOIT als je niet voorbereid bent
2. stel jezelf vooraf drie vragen:
  - a. wat wil ik bereiken?
  - b. waarom willen ze met jou onderhandelen (wat heb jij dat waardevol is voor hen?)
  - c. wat zijn je alternatieven voor een oplossing?

Verder moet je een ondergrens vaststellen voor wat je in de onderhandeling wilt accepteren. In onderhandelingstermen wordt dit de BATNA genoemd: Best alternative to negotiated agreement. In het Nederlands spreekt men van BOZO: beste oplossing zonder overeenkomst. Stel: je wordt plotseling door de farmaceutische industrie uitgenodigd voor een congres in New York. Het congres is volgende week. Je hebt dan twee nachtdiensten. Je vraagt je collega om deze diensten over te nemen. Deze collega is daartoe wel bereid, maar alleen als jij twee diensten voor hem terugdoet plus de kerstdagen van hem overneemt. O ja, en als je toch een week weg bent, kun je hem ook wel jouw auto lenen; je kunt hem immers zelf niet gebruiken.

In zo'n geval kun je onder tijdsdruk en ontbrekende voorbereiding nog wel eens met dit eisenpakket instemmen. Je wilt immers graag naar het congres. Toch was het handig geweest om van te voren even na te denken over de mogelijkheid dat je collega zou overvragen: wat was een redelijke ruil geweest? Had iemand anders de diensten kunnen overnemen? Wat zou je bereid zijn geweest om te offeren voor een week New York? Hoe erg is het om niet naar dat congres te gaan?

Ontbrekende BATNA's zie je bijvoorbeeld ook op kunstveilingen: als je niet van tevoren met jezelf afsprekt wat iets je waard is, loop je een groot risico op het weggeven van meer dan je achteraf verantwoord vindt.

### Concessies:

Bij onderhandelingen horen concessies: partijen zullen altijd iets moeten toegeven om resultaat te bereiken. Ervaren onderhandelaars gaan voorzichtig met concessies om: ook hier zijn er een paar vuistregels:

1. doe concessies niet vroeg in het onderhandelingsproces: als je met een concessie begint, zal de tegenpartij onmiddellijk incasseren, en daarna met de echte onderhandelingen beginnen.
2. doe concessies dus laat, en maak ze kleiner in het beloop. Dit is een signaal aan de ander dat je steeds minder te bieden hebt (en dus tegen je BATNA aanzit)
3. onderhandelen is vooral luisteren, niet praten. Bevraag de tegenpartij, laat ze met argumenten komen, verhelder en verduidelijk.
4. richt je aanvankelijk vooral op de gemeenschappelijke belangen, niet op de tegenstellingen
5. doe concessies die je niets kosten: zaken die voor jou niet belangrijk zijn, kun je zonder problemen (maar wel voor een tegenprestatie) weggeven
6. maak concessies altijd voorwaardelijk: als ik voor jou die dienst doe, kun jij dan voor mij refereren? Als je zegt: oké ik zal die dienst doen, heb je hem weggeven. Vraag je vervolgens: kun jij voor mij volgende week refereren, dan moet dit opnieuw onderhandeld worden.
7. wees expliciet in wat je vraagt. Als je vraagt: wat kun je voor mij doen als ik die dienst overneem? krijg je waarschijnlijk een nietszeggende toezegging. Wees dus expliciet: ik wil die dienst wel overnemen, als jij voor mij refereert.
8. hou altijd wisselgeld in de achterzak: zorg dat je nog iets achter de hand hebt in de laatste fase van het onderhandelen.

### Zorg voor de relatie:

Een conflict is geen ruzie. Hou de zaak en de persoonlijke verstandhouding gescheiden. Goede onderhandelaars investeren veel in een goede verhouding hoewel ze het inhoudelijk met elkaar oneens zijn. Maak het conflict niet persoonlijk.