



# DE WIJNGAERT

RE - INTEGRATIE

## WERKBOEK Loopbaanbegeleiding

DOELEN

STRATEGIEËN

JE CV

STERKTES EN ZWAKTES

VAARDIGHEDEN

SOLLICITATIE BRIEF

SOLLICITATIE GESPREK

LEREN OMGAAN MET STRESS

KOM OP VOOR JEZELF

LEREN OMGAAN MET CONFLICTEN





## **Wat is een conflict:**

Een conflict ontstaat als twee partijen het ergens niet over eens zijn. Jij wilt dit en de ander wil wat anders. Ieder heeft dus zijn eigen belangen en doelen die hij wil bereiken en deze verschillen van elkaar. Maar vaak zijn er ook overeenkomsten, die door de partijen in een conflict over het hoofd worden gezien.

Conflicten kunnen zich voordoen met je leidinggevende of je collega's, maar ook met klanten die je in je beroep misschien tegen gaat komen.

Conflicten worden vaak vermeden. Dit kan soms de juiste manier zijn om er mee om te gaan, maar meestal is dit niet zo. Conflicten zijn vaak nodig om nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen.

Als je bij een conflict betrokken raakt, zul je vaak op een voor jou karakteristieke manier reageren. Je zult uit eigen ervaring weten dat je hier soms succes mee hebt, maar ook vaak niet en dat een conflict voor jou een minder plezierige afloop heeft.

## **De verschillende manieren van conflicthantering:**

Er zijn verschillende manieren waarop er met een conflict omgegaan kan worden.

Vaak is het zo, dat de persoon die in conflict is geraakt, voor zichzelf kiest en zijn eigen belangen nastreeft. Hij doet er alles aan om in het conflict zijn gelijk te krijgen. Het kan ook zijn dat een persoon kiest voor de harmonie er alles aan doet om de relatie goed te houden, door tegemoet te komen.

Hieronder worden 4 verschillende manieren van reageren besproken.

### **Ontlopen:**

Hierbij gaat het om een vorm van reageren, waarbij er weinig zorg is voor de ander en waarbij er niet assertief gereageerd wordt. Er is weinig belangstelling voor de wederzijdse belangen en doelen. Mensen die op deze manier reageren, bekommeren zich niet echt om de relatie met de ander.

Een andere reden waarom mensen conflicten ontlopen is angst. Sommige mensen durven de confrontatie niet aan te gaan.

### **Confronteren:**

Bij deze manier van reageren wordt geprobeerd om zowel de aandacht te richten op het nastreven van de eigen doelen als op het goed houden van de relatie. Er wordt geprobeerd om een oplossing te vinden die voor beide partijen gunstig is. Dit wordt een win-win situatie genoemd. Als er punten zijn die strijdig met elkaar zijn, moet er geprobeerd worden om een oplossing te vinden waar iedereen tevreden mee is.

### **Forceren:**

Het gaat hier om een agressieve vorm van reageren. Als iemand op deze manier reageert, heeft hij of zij weinig zorg voor de ander. Bij deze manier van reageren wordt er geprobeerd om de eigen doelen en belangen door te drukken ten koste van die van de andere partij. Mensen die op deze manier reageren zien belangen vaak als strijdig en elkaar uitsluitend. Ze proberen niet om een oplossing te vinden waar iedereen tevreden mee kan zijn. Deze mensen zijn vaak heel zeker van hun zaak. Ze zijn hier vaak zo van overtuigd dat ze de schuld van het conflict bij de ander neerleggen.



### **Toedekken:**

Bij deze manier van reageren is iemand eropuit om de relatie goed te houden, zelfs als dit ten koste gaat van de eigen belangen. Er wordt gedacht dat een conflict slecht is voor de relatie. Er wordt daarom overal mee ingestemd, zodat conflicten worden voorkomen. Men cijfert zichzelf dus weg en geeft aan alles toe (zonder te laten blijken wat men zelf wil). Men gehoorzaamt en schikt zich naar de ander (ook als men dat eigenlijk liever niet doet) om ervoor te zorgen dat er geen conflict ontstaat.

### **Wat is de beste manier van reageren?**

Er is geen 'beste' manier van reageren. Wat de meest geschikte manier van reageren is hangt af van de situatie.

Hieronder worden de 4 verschillende manieren van reageren weergegeven. Ernaast staat in welke situatie die manier van reageren geschikt is.

| <b>Stijlen van conflictantering</b> | <b>Situaties waarin dit de beste methode is.</b>   |
|-------------------------------------|--|
| Ontlopen                            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Het onderwerp is onbelangrijk.</li><li>2. Je ziet geen kans je doel te bereiken.</li><li>3. De mogelijke kosten van een directe confrontatie wegen niet op tegen de mogelijke baten.</li><li>4. Een tijdelijke afkoelingsperiode kan een nieuw perspectief op een oplossing mogelijk maken.</li><li>5. Enig uitstel (bijv voor het verzamelen van informatie) weegt op tegen de voordelen van een snelle beslissing.</li><li>6. Een ander kan het conflict effectiever hanteren.</li><li>7. Conflictstof is symptoom voor iets wezenlijkers.</li></ol>                                  |
| Confronteren                        | <ol style="list-style-type: none"><li>1. De standpunten zijn te belangrijk om af te doen met een compromis of te zwichten van één van beiden. Het probleem is complex.</li><li>2. Integratie van verschillende perspectieven is wenselijk.</li><li>3. De inzet en medewerking van beide partijen bij de uitkomst van de overeengekomen oplossing is noodzakelijk.</li><li>4. Doorwerken van emoties is noodzakelijk voor het gezond houden van de relatie.</li><li>5. Er is voldoende, tijd, geld en energie beschikbaar.</li><li>6. Beide partijen zijn positief gemotiveerd om de onderlinge relaties te verbeteren.</li></ol> |
| Toedekken                           | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Je hebt ongelijk</li><li>2. Om een betere uitgangspositie te krijgen om gehoord te kunnen worden. Om sociaal krediet op te bouwen voor later, om je goede wil te tonen, om de ander te tonen dat je redelijk kan zijn, om te laten zien dat je kan leren van je fouten.</li><li>3. Verdere strijd zal de zaak alleen maar schade berokkenen, je zult zeker verliezen, worden uitgeschakeld.</li><li>4. Het bewaren van harmonie, respectievelijk het voorkómen van een definitieve breuk is belangrijk voor jou en minder voor de ander.</li></ol>                                      |
| Forceren                            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Een snelle, besliste handeling is vereist.</li></ol>  |



2. Bij belangrijke kwesties waarbij de ander niet gemotiveerd is om samen te werken.
3. Bij kwesties die vitaal zijn voor het voortbestaan van het systeem of als je overtuigd bent van je gelijk of de ander incompetent acht.
4. Om jezelf te beschermen tegen misbruik door de ander van jouw niet-competitieve opstelling.

## Oefening

Hieronder volgen een aantal voorbeelden van conflictsituaties. Eronder staan vier manieren, hoe er gereageerd kan worden. De bedoeling is dat je aangeeft wat in deze situatie de beste manier van reageren is en waarom. Kies tussen: a) ontlopen, b) confronteren, c) forceren en e) toedekken.

### Situatie 1

Je woont in een gezellige buurt waar veel contacten over en weer zijn met burenen. Een paar huizen verder woont een man met een nogal agressieve hond. Ondanks het feit dat er al herhaaldelijk bij hem geklaagd is dat zijn hond mensen heeft lastig gevallen en zelfs gebeten heeft, weigert hij zijn hond vast te leggen en laat hem los rondlopen. Het is een man die zich weinig aantrekt van wat anderen vinden. Je hebt hem al verschillende keren gevraagd of hij zijn hond vast wilde leggen, aangezien jouw kinderen langs zijn huis moeten als ze naar school gaan en bang zijn voor het agressieve dier. Je komt hem toevallig op straat tegen en begint over het probleem met zijn hond. Hij gaat niet op je in en jij verliest je geduld. Wat ga je doen?

- a. Je laat het er verder maar bij zitten, omdat het toch geen zin heeft. Je zorgt ervoor, hem in het vervolg niet meer tegen het lijf te lopen en tegen je kinderen zeg je dat ze moeten ophouden met het zeuren over de hond.
- b. Je gaat bij de man langs om nogmaals het probleem te bespreken en naar een gemeenschappelijke oplossing te zoeken.
- c. Je belt de politie, verzamelt handtekeningen in de buurt en laat je informeren hoe je de man verder nog kunt dwingen zijn hond vast te leggen
- d. Je biedt je excuses aan dat je je zo hebt laten gaan. Je kinderen breng je voortaan naar school, zodat ze niet meer bang hoeven te zijn voor de hond.

### Situatie 2

Je bent net met een nieuwe collega begonnen aan een opdracht. Je leidinggevende heeft tegen je gezegd dat jij meer in te brengen hebt dan je collega. Jij werkt er tenslotte al langer en hebt meer kennis over de stand van zaken binnen het bedrijf. Jullie blijken het bij de eerste bespreking in grote lijnen over belangrijke zaken eens te zijn. Over enkele details verschillen jullie echter van mening. Voor haar ligt het gevoeliger dan voor jou, voor haar zijn de details belangrijker dan voor jou. Wat ga je doen?

- a. Je laat de zaak verder voorlopig rusten totdat er meer over bekend is.
- b. Je praat het eerst uitgebreid met je collega door tot je overeenstemming hebt bereikt
- c. Je neemt zelf de beslissing en legt het de ander voor.
- d. Je stemt in met het standpunt van de ander om op die manier de toekomstige werkrelatie veilig te stellen.



### Situatie 3

Je werkt als vrijwilliger in een jeugdcentrum. Een collega en min of meer vriendin van je, die zelf bergen werk verzet en vaak voor anderen inspringt, vraagt of jij wat van haar wilt overnemen net nu je van plan was er een tijdje tussenuit te gaan met een vriendin van je. Je bent zelf dringend aan vakantie toe en ingaan op haar verzoek zou betekenen dat je je vakantieplannen zeker een week moet uitstellen. Wat ga je doen?

- a. Je vertelt haar dat je nu geen tijd hebt om daarover te praten, in de hoop dat ze ondertussen iemand anders zal vragen
- b. Je vertelt haar over je eigen vakantieplannen en probeert met haar een goede oplossing te vinden.
- c. Je maakt haar duidelijk dat je haar onmogelijk kunt helpen, omdat je al andere afspraken met een andere vriendin hebt gemaakt en zelf dringend aan je rechtmatige vakantie toe bent.
- d. Je gaat zonder meer in op haar verzoek, omdat haar zoiets te weigeren je wel er onredelijk voorkomt.

### Situatie 4

Je collega, waar je altijd mee samenwerkt, gaat morgen voor twee weken naar het buitenland. Je hebt een bespreking met hem om te overleggen wat er nog gedaan moet worden, en een schema te maken voor de twee weken dat jij alleen bent. Als de bespreking nog maar net is begonnen valt hij tegen jou uit. Hij verwijt jou dat je hem steeds passeert wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden. Hij zegt dat jij altijd alles alleen beslist zonder te overleggen. Jij vindt dat hij schromelijk overdrijft en raakt over zijn optreden ook lichtelijk geïrriteerd. Wat ga je doen?

- a. Je stelt hem voor de kwestie tot na zijn afwezigheid uit te stellen, aangezien er nu dringender zaken aan de orde zijn.
- b. Je laat je eigen irritatie blijken en stelt je collega voor de zaak eerst maar eens goed uit te praten, omdat je het moeilijk vindt om in zo'n negatieve sfeer te werken en elkaar pas na zijn afwezigheid daarover te spreken.
- c. Je zegt hem dat hij de zaak wel erg emotioneel benadert en dat er verder feitelijk weinig van klopt. Je neemt tevens de gelegenheid te baat om een aantal dingen die jij tegen hem hebt onder zijn neus te wrijven.
- d. Je gaat in op zijn verwijten en zegt dat je zijn kwaadheid wel kunt begrijpen. Je houdt je eigen irritatie in om de zaak niet nog verder te laten escaleren.

### Situatie 5

Je woont met je burens in een huis, twee onder een kap. Zij hebben geen kinderen en ze werken allebei. Je kunt goed met ze opschieten en bent met ze bevriend. Je kinderen komen er ook graag. Je burens passen vaak op als jullie weg zijn. Nu zijn ze zeer enthousiast over het plan om de achterkant van hun huis te gaan uitbouwen, zodat hun zitkamer en hun slaapkamer een stuk groter kunnen worden en ze beide een werkkamer kunnen hebben. De consequentie is dat jullie achterkamer en achtertuin straks minder licht en zon zal krijgen. Je huis wordt er waarschijnlijk ook wat minder waard door. Voor de verbouwing moeten ze nog toestemming van de gemeente krijgen. Het gemeentelijke bestemmingsplan moet daarvoor gewijzigd worden. Een onderdeel van zo'n wijzigingsprocedure is een officiële hoorzitting. Wat ga je doen?



- a. Je gunt ze hun verbouwing en onderneemt verder niets, omdat je je vriendschap met hen niet in de waagschaal wilt stellen.
- b. Je nodigt ze op een avond uit en probeert hun verbouwingsplannen zo aangepast te krijgen dat ze afzien van de uitbouw in hun achtertuin en de uitbouw alleen de hoogte ingaat( dus geen extra werkkamer en geen grotere zitkamer).
- c. Vooruitlopend op de hoorzitting schrijf je een brief aan de gemeente waarin je officieel protest aantekent tegen een eventuele wijziging van het bestemmingsplan, omdat je je fundamenteel in je belangen voelt geschaad.
- d. Je biedt je eigen huis voor hun verbouwing te koop aan en gaat op zoek naar een andere woning, aangezien je huidige woning toch al wat te krap begon te worden nu de kinderen groter worden.

### **Situatie 6**

Een goede vriendin heeft in maart 1000 euro van je geleend. Het is inmiddels december geworden en je hebt, ondanks herhaaldelijk aandringen, je geld nog steeds niet teruggekregen. Aangezien december een dure maand is, zou je je geld goed kunnen gebruiken. Je wilt het terug. Als je bij haar bent blijkt de baan, waar ze op hoopte te krijgen, niet door te zijn gegaan. In het algemeen kunnen jullie het goed met elkaar vinden. Wat doe je nu?

- a. Je begint er maar niet over en probeert van iemand anders geld te lenen.
- b. Je zegt je vriendin dat je wel snapt dat ze nu niet het hele bedrag terug kan betalen, maar dat je nu alvast een gedeelte terug wilt hebben en wilt afspreken in welke termijnen ze gaat afbetalen.
- c. Je zegt je vriendin dat het je zwaar van haar tegenvalt, dat ze het geld nog steeds niet terug heeft betaald. Je probeert haar verder onder druk te zetten om het geld nu terug te betalen.
- d. Omdat je nu niet onredelijk wilt zijn en je de vriendschap met haar niet op het spel wilt zetten, accepteer je een toezegging van haar om in februari een eerste termijn van 200 euro te betalen.

## **BIJLAGE**

### **Soorten conflicten**

Er bestaan drie soorten conflicten: instrumentele conflicten, belangenconflicten en persoonlijke/relatieve conflicten. Ze verschillen van inhoud en de manier waarop ze opgelost kunnen worden.

- Instrumentele conflicten hebben betrekking op doelstellingen, middelen, procedures en structuren. Ze kunnen te lijf worden gegaan met probleemoplossingstechnieken.  
Voorbeeld: jij bent het niet eens met de manier van klachtenbehandeling binnen je bedrijf. Je hebt al enkele keren een klacht ingediend maar hoort er nooit meer iets over terug. Je gaat naar je leidinggevende en zegt dat er iets gedaan moet worden aan het klachtensysteem.
- Belangenconflicten gaan over de verdeling van schaarse middelen als geld, tijd, mankracht en ruimte en over de factoren die van belang zijn bij het verdelen ervan, zoals zeggenschap, competentie en deskundigheid. Deze conflicten moeten worden opgelost met onderhandeling.  
Voorbeeld: Je vindt dat je steeds te weinig tijd krijgt om je taken goed uit te voeren, je wilt dat er bij de planning rekening mee wordt gehouden, en dat er



meer tijd vrij wordt gemaakt per klus. Je gaat naar je leidinggevende en onderhandelt over de hoeveelheid tijd die je er graag bij zou willen hebben.

- Persoonlijke conflicten gaan over kwesties van identiteit en zelfbeeld. Relatieve conflicten gaan over relaties: loyaliteit, vertrouwensbreuk, verraden vriendschap of gebrek aan respect. Deze conflicten kunnen soms worden opgelost door open communicatie, waarbij acceptatie van elkaars gevoelens tot een beter begrip leidt.

Voorbeeld: je beste vriend heeft je al een aantal keer beloofd met je uit eten te gaan. Telkens belt hij een dag van tevoren af. Op een keer ben je het zat. Je gaat het conflict aan en zegt wat je voelt.

De drie genoemde methoden om met conflicten om te gaan, zijn niet altijd succesvol. Als het geschilpunt van essentieel belang is voor één partij of voor beide, kunnen de partijen oplossingspogingen saboteren en zo het conflict laten escaleren. Het onderscheid in drie soorten conflicten kan helpen deze te analyseren en beter hanteerbaar te maken.

| <b>Conflictype</b>             | <b>Gewenst gedrag</b> | <b>Gewenste uitkomst</b> |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Instrumenteel conflict         | Probleem oplossen     | Oplossing                |
| Belangen conflict              | Onderhandelen         | Compromis                |
| Persoonlijk/relatieve conflict | Open communicatie     | Begrip                   |

### **Ontstaan van conflicten**

Een reden waardoor mensen in conflict raken is, dat zij hun interpretatie van de werkelijkheid als werkelijkheid zelf zien. Ze kunnen of willen zich niet voorstellen dat interpretaties kunnen verschillen. Alle uitspraken die interpretaties en interpretatienuances negeren leveren risico's op. Vermijd daarom:

- Uitspraken als 'ik moet' in plaats van 'ik wil'
- Beeldspraak, zoals 'ik werd door x op straat geschopt' in plaats van 'ik kreeg van x een brief waarin hij mij ontsloeg.'
- Overdrijvingen, zoals de gevaarlijke woorden 'alles', 'niets', 'altijd' en 'nooit'.
- Zekerheidsredeneringen zoals, 'het is zo dat....' in plaats van 'ik denk dat....' (waarschijnlijkheid)
- Aan een zaak een ziel of wil toekennen, 'de organisatie, de groep wil dat ik....' in plaats van 'x zegt dat ik .....

Als zulke uitspraken worden vermeden, dan is het gemakkelijker om overeenkomsten en verschillen in denken en ervaren te zien. De werkelijke oorzaken van het conflict komen zo eerder aan het licht.

### **Functies van conflictgedrag:**

Conflicten kunnen voor de betrokkenen zeer uiteenlopende functies hebben. Het willen winnen ten koste van de ander is de meest voor de hand liggende. Dit is een destructieve functie. Juist omdat deze zo voor de hand ligt, schrijft men de tegenpartij dit motief al heel snel toe, waardoor het conflict kan escaleren. Er zijn echter minstens zes andere functies van conflictgedrag die aan de orde kunnen zijn.



- Constructief : 'ik wil mijn doel bereiken'
- Ventileren: 'ik wil mijn gevoelens uiten'
- Signaleren: 'dit probleem moet opgelost worden'
  
- Beeldvormen: 'ik wil jouw beeld van mij veranderen'
- Zelfversterking: 'ik wil mezelf bewijzen dat ik dit durf'
- Verplaatste agressie: 'ik ben eigenlijk woedend op iets of iemand anders'

In deze zes gevallen is het zinloos met conflictgedrag te reageren. Een conflict kan in deze gevallen voorkomen worden door goed naar de ander te luisteren en hem of haar serieus te nemen.

#### **Escalerend gedrag in conflicten kenmerkt zich door:**

- De ander negatief beoordelen: kleinerend, hatelijk, stekelijk gedrag.
- Niet luisteren en de ander voortdurend in de rede vallen. Of slordig luisteren, de woorden van de ander niet of verkeerd samenvatten.
- Brokkelig argumenteren: geen duidelijke lijn, van de hak op de tak springen. Vooral inspringen op momenten dat men de ander denkt te kunnen 'vangen'.
- Kwesties uitvergroten, soms uitlopend op regelrecht liegen. Of kwesties verbreden en er van alles en nog wat bijslepen.
- Niet melden wat de ander bij jou aanricht, dus niet jouw eigen gevoelens onthullen.
- Niet of onduidelijk zeggen wat je van de ander verwacht, je wil niet laten gelden.

Bij dit gedrag hoort de volgende mentale instelling:

- De ander niet willen begrijpen.
- Negatieve anticipatie: er vanuit gaan dat de ander het wel kwaad zal bedoelen.

#### **Escalerend gedrag in een conflict kan voorkomen worden door:**

- Actief luisteren naar wat de ander bedoelt te zeggen.
- Samenvatten van wat je begrepen hebt. Scherpe bewoordingen van de ander wat afzwakken en doorvragen naar wat je niet begrepen hebt.
- Onthullen hoe je de kwestie beleefd hebt.
- Duidelijk maken welke gedragsverandering je van de ander wilt.
- Bereid zijn tot het uitruilen van gedragsverandering.
- Bereid zijn tot het uitnodigen van een derde die voor beide acceptabel is.

De mentale instelling bij dit gedrag:

- De ander willen begrijpen vanuit het besef dat hij/zij goede redenen moet hebben om conflictgedrag te vertonen.
- Positieve anticipatie: er vanuit gaan dat de ander in principe het conflict ook wil oplossen. Blijkt dit echt niet zo te zijn dan kun je altijd nog een derde inschakelen of het conflict ontwijken.