

Inleiding tot **CONFLICT-** management



PRESTATIES VERBETEREN MET BEHULP VAN DE TKI

KENNETH W. THOMAS

INLEIDING



Als u onlangs de vragenlijst van het *Thomas-Kilmann-Instrument voor Conflicthantering* (TKI) hebt ingevuld, dan is deze handleiding voor u bestemd. Het is een volgende stap in het begrijpen van uw TKI-scores en het verbeteren van uw vermogen om conflicten effectief te hanteren.

Allereerst krijgt u met deze handleiding een beter begrip van de vijf conflicthanteringsstijlen die door de TKI worden gemeten, zodat u deze gemakkelijk kunt herkennen. U zult leren wat de belangrijkste verschillen zijn tussen de vijf stijlen en typische voorbeelden gaan bestuderen van iedere stijl in de praktijk.

Vervolgens leert u met deze handleiding hoe u de conflicthanteringsstijlen effectief kunt toepassen. U zult de valkuilen en voordelen van iedere stijl onderzoeken en gedetailleerde richtlijnen ontvangen over wanneer en hoe u iedere stijl deskundig kunt toepassen.

Wat is de TKI?

De TKI is een zelfrapportagevragenlijst, ontworpen om uw natuurlijke voorkeuren te meten bij het omgaan met interpersoonlijke conflicten. In de TKI worden vijf verschillende conflicthanteringsstijlen beschreven en daarmee kunt u bepalen welke van deze stijlen u het meest gebruikt. Door u meer bewust te laten worden van de keuzes die u en anderen maken in

conflictsituaties, bieden de TKI en de bijbehorende feedbackmaterialen u een manier om conflictsituaties in een constructieve richting te sturen.

Ontwikkeling van de TKI

De TKI is in het begin van de jaren '70 ontwikkeld door Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann. De vragenlijst is gebaseerd op de theoretische uitwerking door Kenneth Thomas van een model over conflictstijlen van managers. Dit model werd in de jaren '60 door Robert Blake en Jane Mouton voorgedragen (Blake & Mouton, 1964).

Thomas en Kilmann ontwikkelden de TKI oorspronkelijk als een onderzoeksinstrument. Om vertekeningen in de antwoorden te verminderen, vormden zij paren van uitspraken die zorgvuldig bij elkaar werden gezocht op wenselijkheid, zodat de ene conflicthanteringsstijl niet beter zou klinken dan de andere. Het werd echter al snel duidelijk dat de TKI ook een krachtig trainingsinstrument was. Mensen vonden het een aantrekkelijk idee dat elke stijl wenselijk was in een daarvoor geschikte situatie. Dankzij dit idee konden ze dan niet alleen hun sterktes waarderen, maar ook de waarde leren kennen van de stijlen die ze minder vaak gebruikten.

De TKI tegenwoordig

Sinds het ontstaan van de TKI dertig jaar geleden, zijn er meer dan 4 miljoen exemplaren van het instrument verkocht en is het de belangrijkste maatstaf voor conflicthanteringsgedrag geworden. De TKI is ook in honderden onderzoeksstudies gebruikt.

Tegenwoordig zijn er veel verschillende toepassingen van de TKI, waaronder:

- Management en supervisortraining
- Training in effectief onderhandelen
- Teambuilding
- Crisisinterventie
- Relatie- en gezinstherapie

Het gebruik van deze handleiding

Als u deze handleiding hebt gekregen van een trainer of cursusbegeleider, hebt u waarschijnlijk ook enig advies gekregen over waar u zich op moet richten. Als dat niet het geval is, vindt u hier een aantal algemene suggesties.

- Lees het eerste gedeelte van deze handleiding, zodat u zeker weet dat u de vijf conflicthanteringsstijlen begrijpt en kunt herkennen.
- Als u deel uitmaakt van een team of werkgroep en u de TKI samen hebt ingevuld, moet u in ieder geval het materiaal over samenwerken lezen. Het samenwerken bij belangrijke kwesties is een fundamentele factor voor groepseffectiviteit.

Aandachtspunten

Hier vindt u een aantal nuttige aandachtspunten wanneer u de ideeën uit deze uitgave gaat toepassen in de praktijk.

Het kiezen van uw conflicthanteringsstijlen

- *Onthoud dat u keuzes hebt in een conflict.* Wees u ervan bewust dat u alle vijf conflicthanteringsstijlen tot uw beschikking hebt. Deze kennis geeft u een groter gevoel van controle. U kunt conflicten in verschillende richtingen sturen door verschillende stijlen te kiezen.
- *Geef uzelf de tijd om na te denken.* Als u merkt dat u snel reageert in een conflictsituatie, maakt u waarschijnlijk gebruik van oude gewoontes. Neem

meer tijd voor uw antwoord, zodat u een verstandige keuze kunt maken. Bedenk welke stijl het meest voordelig zou zijn in deze specifieke situatie.

- *Oefen met het toepassen van de richtlijnen uit deze handleiding.* U zult ze niet allemaal kunnen onthouden, maar u zult aan een paar relevante richtlijnen denken, zoals “Er valt niets te winnen door deze kwestie naar voren te brengen, dus vermijd ik de kwestie.” Of, “Dit is belangrijk en we kunnen misschien een win-winoplossing vinden, dus ik probeer te gaan samenwerken.” Bewaar deze handleiding, zodat u uw kennis over de richtlijnen af en toe nog eens kunt opfrissen.

Het ontwikkelen van nieuwe gedragsvaardigheden

Voor individuen.

- *Richt u op enkele nieuwe vaardigheden per keer.* Kies een paar nieuwe gedragingen die het meest veelbelovend lijken, zoals “en” in plaats van “maar” zeggen. Richt u erop om deze op te nemen in uw gedragsrepertoire.
- *Wees aardig voor uzelf.* Het ontwikkelen van vaardigheden verloopt volgens voorspelbare cycli, van onhandigheid tot verfijning. Verwacht niet meteen verfijning. Herken uw voortgang.
- *Blijf nieuwe vaardigheden toevoegen.* Naarmate u nieuwe gedragingen leert beheersen en deze verfijnd en vertrouwd raken, hebt u de ruimte om andere toe te gaan voegen. Blader af en toe door deze handleiding om uw voortgang te evalueren en nieuwe vaardigheden te zoeken die u kunt uitproberen.

Voor groepen.

- *Wijs een toezichthouder aan.* Als uw team samen deze training doorloopt, kiest u iemand die toezicht houdt op de voortgang van de groep wat betreft conflictmanagement.
- *Stel groepsdoelen vast.* Bepaal gemeenschappelijke doelen op het gebied van het gebruik van conflictstijlen en wat betreft nieuwe vaardigheden die de groep wil implementeren.
- *Evalueer regelmatig de voortgang.* Kom in de planning overeen wanneer de toezichthouder verslag doet aan de groep (bijvoorbeeld aan het eind van ieder overleg, maandelijks of per kwartaal). Laat de toezichthouder de voortgang van de groep evalueren met betrekking tot de doelen voor conflictmanagement. Stel waar nodig nieuwe doelen.

Wat is een conflict?



Een conflict is een situatie waarin de belangen van mensen-de dingen waar zij om geven-onverenigbaar lijken. Conflict is dus iets waar we dagelijks mee te maken hebben-het hoort bij het leven. Uit onderzoeken blijkt dat managers ongeveer een kwart van hun tijd besteden aan het hanteren van conflicten. Ze moeten onderhandelen over hulpbronnen, onenigheden over beleid afhandelen, omgaan met klachten, regels opleggen en omgaan met de onvermijdelijke wrijving en verontwaardiging die zich tussen mensen voordoen.

Veel mensen maken de fout dat zij een conflict gelijk stellen met vechten; ruziemaken, beschuldigen, uitschelden, enzovoort. Hierdoor lijkt een conflict een gevaarlijk en vernietigend iets. Maar als u u realiseert dat een conflict slechts een situatie is waarin de belangen van mensen onverenigbaar lijken, dan wordt het duidelijk dat vechten slechts één manier is om hiermee om te gaan. Dankzij deze benadering wordt duidelijk dat we keuzes hebben in hoe we omgaan met een conflict. Het richt onze aandacht op de manieren waarop we het conflictproces door onze keuzes kunnen controleren, zodat we er op een meer constructieve manier mee om kunnen gaan. Dat is uiteraard het doel van de TKI en van deze handleiding.

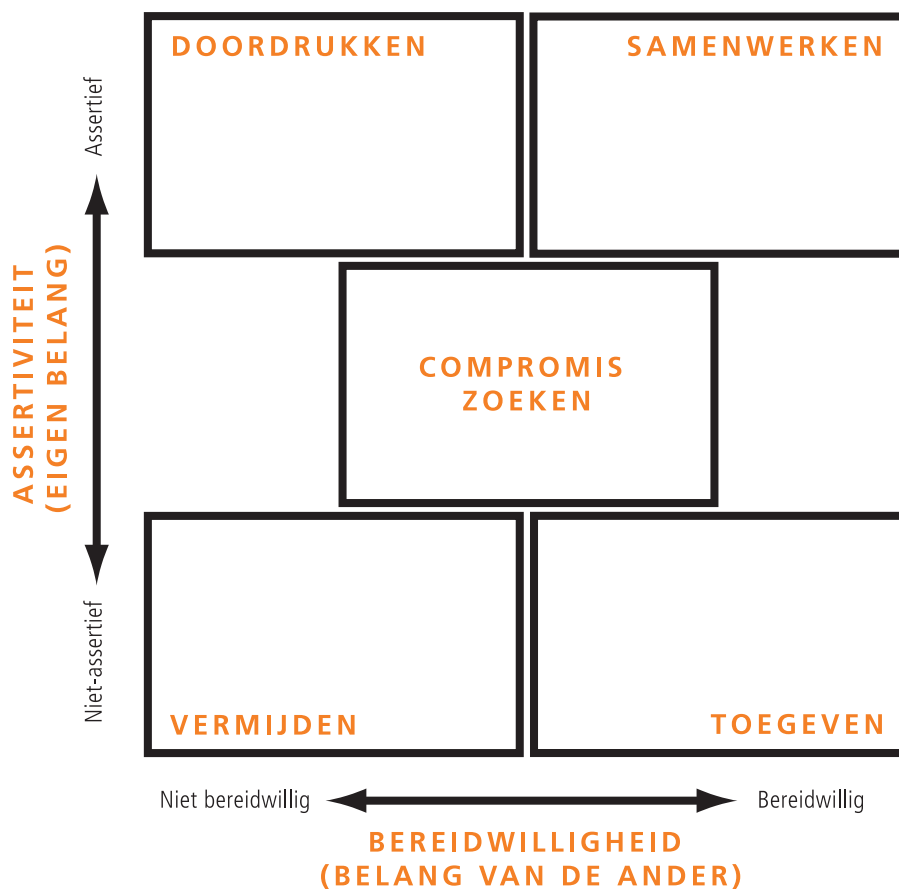
Twee basisdimensies van conflictgedrag

Assertiviteit en bereidwilligheid zijn de meest basale dimensies voor het beschrijven van uw keuzes in een conflictsituatie. Ze vormen de tweedimensionale ruimte waarin we conflicthanteringsgedrag kunnen plaatsen, zoals weergegeven in Afbeelding 1. Merk op dat assertiviteit en bereidwilligheid afzonderlijke, onafhankelijke dimensies zijn. Ze zijn *niet* elkaars tegengestelde.

Assertiviteit (eigen belang)

Zoals u nog weet ontstaat een conflict wanneer uw belangen onverenigbaar lijken met de belangen van iemand anders. In die situatie is uw assertiviteit de mate waarin u uw eigen belangen probeert na te streven. Dit wordt weergegeven langs de verticale as van de grafiek in Afbeelding 1. Assertiviteit kan inhouden dat u probeert aan uw behoeften te voldoen of steun voor uw ideeën probeert te krijgen.

Welke conflicthanteringsstijlen zijn er?



AFBEELDING 2 • DE VIJF CONFLICTHANTERINGSSTIJLEN

De conflicthanteringsstijlen vormen de vier hoeken en het midden van de tweedimensionale ruimte, die in het vorige onderdeel is besproken. Zoals weergegeven in Afbeelding 2 vertegenwoordigen zij de vijf belangrijkste combinaties van assertiviteit en bereidwilligheid die in een conflictsituatie mogelijk zijn.

Doordrukken is assertief en niet-bereidwillig. U probeert uw eigen belangen na te streven ten koste van de ander.

Samenwerken is zowel assertief als bereidwillig. U probeert een win-winoplossing te vinden die aan de belangen van beide personen tegemoet komt.

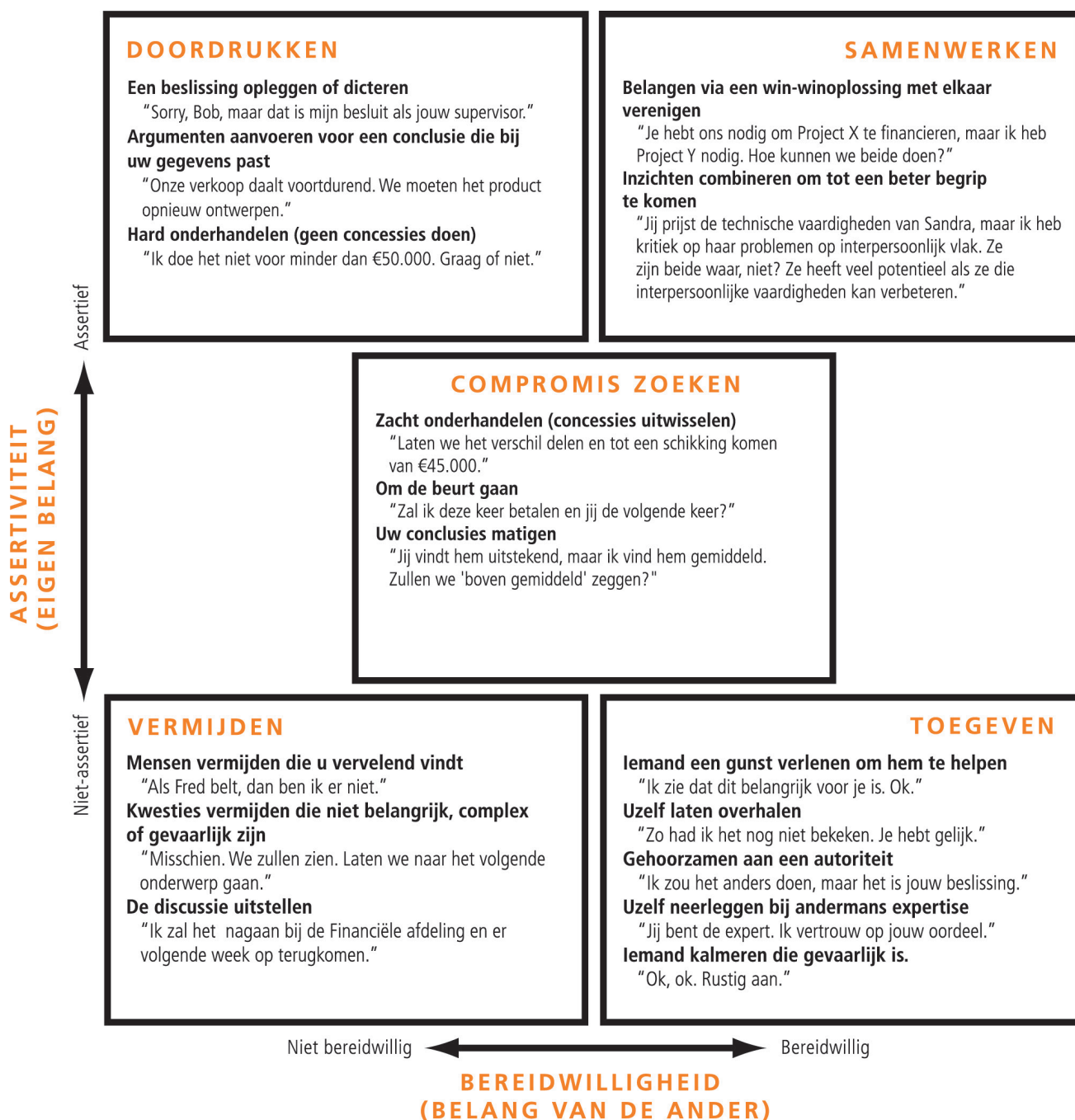
Compromis zoeken is gemiddeld zowel wat betreft assertiviteit als bereidwilligheid. U probeert een acceptabele oplossing te vinden waarbij slechts gedeeltelijk aan de belangen van beide personen tegemoet wordt gekomen.

Vermijden is niet-assertief en niet bereidwillig. U gaat het conflict uit de weg zonder dat u probeert aan de belangen van één van beide personen tegemoet te komen.

Toegeven is niet-assertief en bereidwillig. U probeert aan de belangen van de ander tegemoet te komen ten koste van uw eigen belangen.

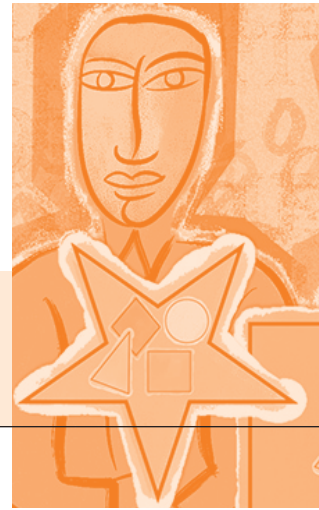
Let op het feit dat deze conflictmanagementstijlen algemene intenties zijn-uw *doelen* in een conflictsituatie- in plaats van specifieke *gedragingen*. U kunt,

afhankelijk van de omstandigheden, een scala aan gedragingen gebruiken om een conflictmanagementstijl tot uiting te laten komen. U kunt bijvoorbeeld een conflict vermijden door een onderwerp te ontwijken, geen contact te hebben met de andere persoon of voor te stellen de discussie tot een geschikter tijdstip uit te stellen. Afbeelding 3 toont manieren waarop iedere stijl zich kan manifesteren, zodat u de typische gedragingen die aan iedere stijl gekoppeld zijn beter kunt herkennen.



AFBEELDING 3 • DE CONFLICTHANTERINGSSTIJLEN IN DE PRAKTIJK

Welke specifieke onderhandelingen zijn erbij betrokken?



Wanneer u een keuze maakt uit de conflictstijlen, spelen twee belangrijke dynamieken een rol. In het kort betreffen zij het “voldoening creëren” en het “voldoening opeisen” (Lax & Sebenius, 1986). Bij deze dynamieken zijn onderhandelingen betrokken waar u rekening mee moet houden om het conflict in een andere richting te sturen.

Om u te helpen deze dynamieken te begrijpen, zullen we de conflictstijlen op een iets andere manier weergeven, namelijk door ze in “cirkeldiagrammen van tevredenheid” te verdelen voor de twee personen die betrokken zijn bij een conflict.

Cirkeldiagrammen van tevredenheid

In Afbeelding 4 worden de cirkels of “cirkeldiagrammen” gebruikt om iedere stijl weer te geven in termen van de mate van tevredenheid die u voor uzelf en voor de andere persoon bestemd hebt.

Delen van het cirkeldiagram

De grootte van het **zwarte** deel van ieder cirkeldiagram dat in Afbeelding 4 wordt weergegeven, vertegenwoordigt de mate waarin u uw *eigen* belangen probeert na te streven. Dat wil zeggen, hoeveel van het cirkeldiagram u voor uzelf wilt hebben. Merk op dat naarmate u verder naar boven gaat in de

afbeelding, de meer assertieve stijlen grotere zwarte delen laten zien. Dit is omdat u deze stijlen gebruikt om in grotere mate uw eigen belangen na te streven.

Het **grijze** deel van ieder cirkeldiagram vertegenwoordigt de hoeveelheid tevredenheid die u voor de *ander* bestemd hebt. Merk op dat naarmate u verder naar rechts gaat in de afbeelding, de meer bereidwillige stijlen grotere grijze delen laten zien omdat u deze gebruikt om in grotere mate aan de belangen van de ander tegemoet te komen.

Grootte van de cirkeldiagrammen

De totale grootte van ieder cirkeldiagram in Afbeelding 4 vertegenwoordigt de hoeveelheid gezamenlijke tevredenheid die u voor beide partijen bestemd hebt, dat wil zeggen, de totale voldoening die u bestemd hebt voor uw eigen belangen en die van de andere persoon. Merk op dat de cirkeldiagrammen drie verschillende groottes hebben. Afbeelding 5 toont hoe de conflicthanteringsstijlen gekoppeld zijn aan de drie groottes van het cirkeldiagram-bestempeld als lose-lose, win-lose en win-win.

- Bij vermijden is het cirkeldiagram erg klein of bestaat het helemaal niet. Vermijden wordt soms *lose-lose* genoemd omdat het geen directe tevredenheid voor beide personen nastreeft. Het onderwerp van conflict wordt niet behandeld, dus wordt aan de belangen van geen van beide personen tegemoet gekomen.

Ondersteun deze beslissingen en blijf op de hoogte van hoe ze uitpakken.

Zelfvertrouwen versterken.

Als u relatief zeker bent van uw eigen status en zelfvertrouwen, kunt u het uzelf veroorloven om uzelf weg te cijferen om het zelfvertrouwen van anderen te versterken. U kunt bijvoorbeeld één van uw ondergeschikten vertellen dat u een project niet zo goed had kunnen afhandelen als hij dat heeft gedaan. Door het zelfde project bij een bijeenkomst met uw collega's te introduceren kunt u hem de meeste erkenning ervoor geven, zelfs al was het in eerste instantie uw idee.

Toegeven om wrok uit de weg te ruimen

Sommige belangrijke daden van toegeven doen zich voor in de nasleep van eerdere conflicten-om relaties die onder druk staan te herstellen en u in staat te stellen om verder te gaan.

Om door u veroorzaakte schade te herstellen.

De andere persoon voelt misschien wrok ten aanzien van u vanwege iets wat u hebt gedaan-schade die u hebt aangericht, doordrukgedrag of boze opmerkingen. Als deze wrok niet wordt opgelost, kan dit uw relatie met deze persoon beschadigen en welwillendheid en vertrouwen ondermijnen. Als de relatie belangrijk voor u is, moet u misschien uw verontschuldiging aanbieden en proberen de relatie te herstellen. (Zie "Een klacht ter harte nemen" op pagina 41.)

Om anderen te vergeven, zodat u verder kunt.

Als u het gevoel hebt dat iemand anders u kwaad heeft gedaan in een eerder conflict, hebt u misschien gevoelens van wrok-wrevel, bitterheid en waarschijnlijk vijandigheid. U hebt misschien fantasieën om het de ander betaald te zetten of misschien de ander te dwingen zijn of haar verontschuldiging aan te bieden, maar u realiseert zich dat dat waarschijnlijk niet zal gebeuren. In zo'n situatie is het meestal zinvol om de andere persoon te vergeven-om uw wrok te laten varen, zodat u verder kunt. Dit houdt niet in dat u de andere persoon volledig vertrouwt. U kunt nog steeds op uw hoede zijn voor een tweede keer. Maar laat de bitterheid gaan die u energie kost en de kwaliteit van uw leven aantast beschadigt.

Gedragsvaardigheden voor toegeven

- Op een elegante manier toegeven
- Een kiem planten
- Een klacht ter harte nemen

Op een elegante manier toegeven

Er staat meer op het spel dan alleen uw standpunt. Als u het noodzakelijk vindt om toe te geven, doe dat dan op een manier die geloofwaardigheid en welwillendheid behoudt.

Wees geen slechte verliezer.

U bent misschien gefrustreerd dat u moet toegeven, maar probeer er niet boos om te worden. De kenmerken van een slechte verliezer zijn maar al te bekend: wegstampen in een woedeaanval en sombere voorspellingen doen ("Daar zul je spijt van krijgen!"), vernederende opmerkingen ("Iemand moest hier grootmoedig zijn en toegeven") of klachten over oneerlijkheid ("We zijn bedrogen!"). Kies de betere weg die u respect zal opleveren.

Maak uw motieven duidelijk.

Uw toegeven kan verkeerd worden geïnterpreteerd als een teken dat u niets geeft om de kwestie, toegeeft onder druk of niet zeker was van uw standpunt. Daarom is het nuttig dat u *kort* uw redenen hiervoor uiteenzet. "Ik vind Harry's nieuwe gegevens overtuigend." "Hoe graag ik ook wil dat we dit doen, ik kan zien dat ik niet genoeg stemmen heb." "In het belang van de tijd trek ik mijn voorstel in."

Een kiem planten

Sommige van uw belangen hebben een lange weg nodig voordat ze met succes kunnen worden behartigd. Voor het invoeren van belangrijke veranderingen is het vaak nodig dat anderen nieuwe denkwijzen aanleren, een nieuwe woordenschat gaan gebruiken en oude gewoontes afleren. U kunt in het algemeen weerstand en aanvankelijke terugslagen verwachten als u zulke wijzigingen voorstelt, maar blijf gericht op het project-op de langere termijn. Hoewel u misschien moet toegeven op enkele eerdere besluiten, kunt u nog steeds de basis voor toekomstig succes leggen. Gebruik de vroege periode om nieuwe ideeën, nieuwe informatie en een nieuwe woordenschat te

implementeren. Zij kunnen geleidelijk veranderingen aanbrengen in de manier waarop anderen naar een kwestie kijken.

Uw groep ingenieurs is bijvoorbeeld trots op hun precisie bij het oplossen van problemen. U maakt zich echter zorgen over het feit dat zij te veel tijd besteden aan het vinden van precieze oplossingen voor problemen waar een oplossing zou volstaan die "goed genoeg" is. U begint met op het verschil te wijzen tussen "precisie" kwesties en "goed genoeg". In het begin blijft de groep zijn oude benadering gebruiken, maar al snel beginnen zij uw termen te gebruiken en implementeren ze een sneller besluitvormingsproces voor de "goed genoeg" kwesties.

Aan een klacht voldoen

Klachten zorgen voor feedback die de prestaties kan verbeteren. Het effectief afhandelen van klachten kan ook beschadigde relaties met vrienden en klanten herstellen en klantenbinding herstellen. Maar het afhandelen van klachten is vaak een uitdagende en gevoelige zaak.

Accepteer boosheid (maar geen beledigingen).

Klachten worden vaak vergezeld door boosheid. Beschouw de boosheid als onderdeel van de frustratie van de ander, niet als een persoonlijke aanval. (Zie "Gebruik uw psychologische grenzen" op pagina 36.) Breng over dat de andere persoon boos mag zijn. Terwijl beledigen-waaronder schreeuwen, uitschelden, fysieke bedreigingen en vijandig fysiek contact-niet acceptabel is, is het doen van verhitte uitspraken oké. Bijvoorbeeld zeggen: "Jullie mensen hebben onze schutting omver gereden! Hoe kunnen ze dat nou doen? Leid je ze niet op?" is gewoon een uitdrukking van boosheid.

Als u de boosheid van andere mensen accepteert, laat u hen stoom afblazen. Als ze die boosheid uitdrukken (zonder dat u in de verdediging schiet of een tegenaanval doet), kunnen ze hun boosheid geleidelijk ontladen. U merkt een wijziging in hun toon en houding: u hoort minder intensiteit en ze zullen zich gaan ontspannen. Tot dat moment is het moeilijk voor hen om te horen wat u zegt. Daarna kunt u de zaken op een meer redelijke manier bespreken. Vaak zullen mensen zich zelfs verontschuldigen voor hun boze gedrag van een paar minuten geleden.

Leg uit (maar verdedig niet) wat er is gebeurd.

De mensen die klagen, snappen vaak niet hoe het

vooral in kwestie zich kan hebben voorgedaan. Als ze aannemen dat de actie opzettelijk, zorgeloos of zelfs dom is, zal dit hun woede doen toenemen en uw reputatie bij hen beschadigen. Geef informatie over eventuele verzachtende omstandigheden die kunnen helpen verklaren wat er is gebeurd: "We hebben computerproblemen gehad." "De persoon die uw account normaal gesproken beheert, is ziek geweest." "De chauffeur probeerde te voorkomen dat hij een hond zou overrijden." Zorg dat u niet verdedigt wat er is gebeurd of dat u probeert de andere persoon van zijn of haar klacht te laten afzien. Als de persoon verlies heeft geleden, heeft hij of zij recht van klagen.

Luister actief.

Er zijn momenten waarop het niet duidelijk is wat de andere persoon wil; vooral als die persoon een kind is of iemand die van streek is. Als het niet duidelijk is wat de persoon wil, gebruikt u actieve luistervaardigheden om te zorgen dat u het standpunt snapt dat hij of zij inneemt. "U wilt dus dat wij uw schutting repareren. Klopt dat?"

Bied uw verontschuldiging aan.

Mensen die klagen willen meestal een verontschuldiging en de verzekering dat wat er is gebeurd, niet nog een keer gebeurt. Een tijdige verontschuldiging kan veel bijdragen aan het verzachten van de omstandigheden van een conflictsituatie. Als u uw verontschuldiging aanbiedt, erkent u de gedane schade, neemt u verantwoordelijkheid voor uw aandeel en drukt u uw spijt uit. De impliciete boodschap is dat u niet het type persoon (of organisatie) bent die dat soort dingen doet, dat het u spijt dat het is gebeurd en dat u het niet nog een keer laat gebeuren. U hoopt op vergeving en herstel van vertrouwen.

Herstel zaken wanneer dat nodig is.

Als de belangen van de andere persoon negatief beïnvloed zijn, moet u misschien verder gaan dan een verontschuldiging. U kunt als een symbolische vergoeding een geschenk aanbieden of een meer volledige compensatie geven. Hotelpersoneel kan bijvoorbeeld een rekening aanpassen om een defecte douche te compenseren. En u zou moeten aanbieden de schutting te repareren die uw chauffeur omver heeft gereden.

SAMENVATTING: WANNEER EN HOE U KUNT TOEGEVEN

BESLISSEN WANNEER U KUNT TOEGEVEN

Verval niet in een patroon van tevreden stellen

Geef toe aan een beter standpunt

- Wanneer u overtuigd wordt
- Wanneer anderen meer weten en er weinig tijd is

Geef toe als iemand u overstemt of als u aan het verliezen bent

- Wanneer u overstemd wordt door uw baas
- Wanneer u in een groep niet voldoende stemmen krijgt
- Wanneer u wordt overtroffen en aan het verliezen bent

Offer iets kleins op als het belangrijk is voor anderen

- Gunsten verlenen
- Mensen dingen laten uitproberen
- Zelfvertrouwen versterken

Toegeven om wrok uit de weg te ruimen

- Om door u veroorzaakte schade herstellen
- Om anderen te vergeven, zodat u verder kunt

GEDRAGSVAARDIGHEDEN VOOR TOEGEVEN

Op een elegante manier toegeven

- Wees geen slechte verliezer
- Maak uw motieven duidelijk

Een kiem planten

Een klacht ter harte nemen

- Accepteer boosheid (maar geen beledigingen)
- Leg uit (maar verdedig niet) wat er is gebeurd
- Luister actief
- Bied uw verontschuldiging aan
- Herstel zaken wanneer dat nodig is