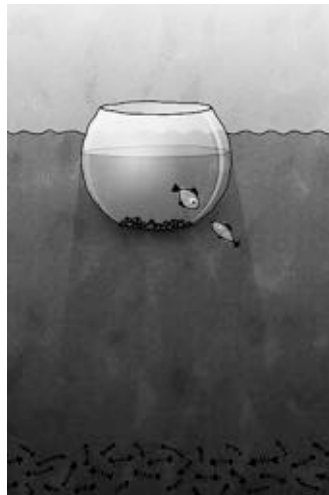


Conflicthantering (tab3)



Wat is een conflict?

Wij spreken van een conflict wanneer:

- Twee of meer partijen doelen of aspiraties nastreven, belangen hebben of waarden voorstaan die niet met elkaar te verenigen zijn.
 - Als doelen allemaal onverenigbaar zijn spreken wij van een 'totaal conflict'
 - Als partijen naast strijdige ook gemeenschappelijke behoeften hebben spreken wij van 'mixed motive situation'

Kenmerken van een conflict

- **Concrete aspect van onverenigbare belangen, doelen of wensen** (objectief vast te stellen)
- **Subjectieve aspect van gedrag, emoties, beleving en uitlatingen van cliënten en de wisselwerking**
- Negatieve kanten van een conflict → energie
- **Positieve kanten van een conflict** → leereffect en veranderingen



Soorten conflicten

- **Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten**
- **Sociaal-emotionele conflicten**



Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten

a) Instrumentele conflicten

- Ontstaan door conflicterende doelen tussen groepen

b) Belangen conflicten

- Zijn zakelijke conflicten die ontstaan uit de schaarste aan hulpbronnen

c) Machtconflicten

- Ontstaan als men zich niet meer op de inhoud focust, maar het erom gaat wie gelijk heeft.
- Hiërarchische relaties



Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten

a) Instrumentele conflicten

- Ontstaan door conflicterende doelen tussen groepen

- a) Structuur van subgroepen of afdelingen
- b) Subdoelstellingen in organisaties
- c) Nieuwkomers in een groep
- d) Vaders aan de lijn bij voetbal
- e) Jongeren en ouderen
- f) Mannen en vrouwen



Zakelijke of taakhoudelijke conflicten

a) Instrumentele conflicten

1. Structurele differentiatie
2. Ambigüiteit in rol of taken
3. Taak en functie afhankelijkheid



Zakelijke of taakhoudelijke conflicten

a) Instrumentele conflicten

Structurele differentiatie

- a) Differentiatie in functionele specialisatie (opsplitsen taken)
- b) Differentiatie in producten of diensten (verdeelproblemen bij schaarste)



Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten

a) Instrumentele conflicten

Ambigüiteit in rol of taken (taken of rollen zijn niet goed omschreven)



Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten

a) Instrumentele conflicten

Taak en functie afhankelijkheid

- a) **Gepoolde afhankelijkheid** (optellen van resultaten)
- b) **Sequentiële of opeenvolgende afhankelijkheid** (output is input)
- c) **Wederzijdse afhankelijkheid** (optelsom bepaalt kwaliteit)



Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten

b) Belangenconflicten:

- Noemt men ook wel onderhandelingsconflicten
- Ontstaan uit schaarste aan hulpbronnen.
- Materiële zaken zoals:
 - Financiële middelen
 - Grondstoffen
 - Personeel
 - voedsel



Zakelijke of taakinhoudelijke conflicten

c) Machtsconflicten:

- Op zich een immateriële zaak.
- Het streven naar autonomie versus behoefte aan controle en beheersing
- Gaat vaak niet om de inhoud maar om wie gelijk heeft.
 - Bijv. vader versus zoon



Soorten conflicten

- **Sociaal emotionele conflicten**

1. **Waardeconflicten**
2. **Relationele conflicten**



Sociaal emotionele conflicten

a) **Waardeconflicten**

– Richten zich op schuld en onschuld, worden ook wel morele conflicten genoemd

1. **Operationele waarden** (sterke overtuigingen van bijv. gedrag)
 - Omgangsvormen, properheid, acceptabel niveau geluid, etc
2. **Hoofdwwaarden** (diepe overtuigingen)
 - Levensstijl, klasse, sexualiteit, politieke overtuiging, etc
3. **Morele of kernwaarden** (hoe denkt een persoon of groep)
 - Integriteit, eerlijkheid, directheid, etc

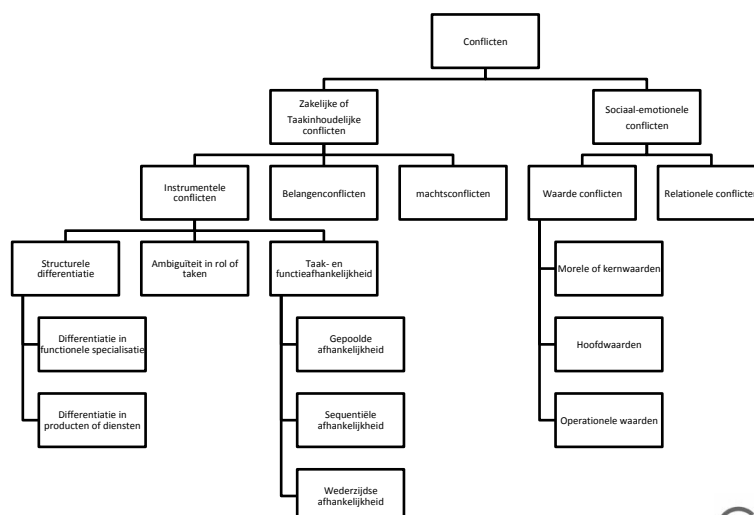


Sociaal emotionele conflicten

b) Relationale conflicten

- Zijn conflicten waar slechte relatie en communicatie voorop staan.
- Mispercepties en stereotypen
- Men acht de ander verantwoordelijk

Soorten conflicten



Belang van emoties in conflicten

- **Volgens Frijda bestaat emotie uit 3 elementen:**

- **Beleving van gebeurtenissen** (appelsituatie)
- **De affectieve gewaarwording als reactie daarop** (blos)
- **De gedragsimpuls** (wegrennen, klein maken)



De dynamiek van conflicten

- **Van kwaad tot erger**

- **Drie groepen escalatiemechanismen:**

1. **Cognitieve beperkingen** (vermogen om de informatie te filteren en te structureren)
2. **Het verdwijnen van verantwoordelijkheid**
3. **Behoeftte aan consistentie en het reduceren van cognitieve dissonantie** (handelen naar sociale context i.p.v. eigen normen en waarden)



De dynamiek van conflicten

1) Cognitieve beperkingen (tendentieuze apperceptie)

- Selecteren, simplificeren en generaliseren
- Scheppen van subjectief beeld van onze werkelijkheid

– Voorbeelden:

- Stereotype imago's
 - negatieve ervaring met een lid van een groep generaliseren naar de hele groep (illusoire correlatie)
- Polarisatie (zwart-wit denken)
- Fundamentele attributiefout (negatieve gedrag van ander toeschrijven aan persoonlijkheid en eigen gedrag verklaren in termen van omstandigheden)



De dynamiek van conflicten

2) Het verdwijnen van verantwoordelijkheid

- De-individualisering en anonimisering

- Door ons schadelijk gedrag te herdefiniëren als eerbaar
- Door een morele rechtvaardiging te creëren voor onze acties
- Door ons gevoel tussen daden en gevolgen te minimaliseren
- Door ons denken te veranderen over wat we hebben aangericht
- Door onze waarneming te veranderen “ze verdienen het”*

*dehumaniseren (uitsluiten van morele orde die geldt voor menselijke wezens)



De dynamiek van conflicten

3) Behoeftte aan consistentie en het reduceren van cognitieve dissonantie

1. Reduceren van cognitieve dissonantie
 - Handelen wat onze sociale context van ons verlangt
 - Driehoeksverhouding doorbreken (jezelf, vrienden, derde)
2. Foutieve hypothesetoetsing, zoeken naar bevestiging
 - Informatie die niet klopt met onze hypothese doorbreken (tunnelvisie)
3. Zoeken naar zelfbevestiging, zelfrechtvaardiging
 - Vastklampen aan eigen gelijk en recht praten wat krom is
4. Zelfvervullende profetie
 - Je krijgt bevestiging waar je altijd al bang voor was (handelen veranderen)



Escalatiemodel van Glasl

- **Fase 1: Probleem gezamenlijk aanpakken en oplossen → win-win situatie**
- **Fase 2: Probleem wordt een strijd die gewonnen moet worden → Winner en verliezer**
- **Fase 3: Totale oorlog. De ander moet vernietigd worden zelfs ten koste van jezelf → verlies/verlies situatie**



Escalatiemodel van Glasl

Probleem (1)

- subfase 1
- subfase 2
- subfase 3

Strijd (2)

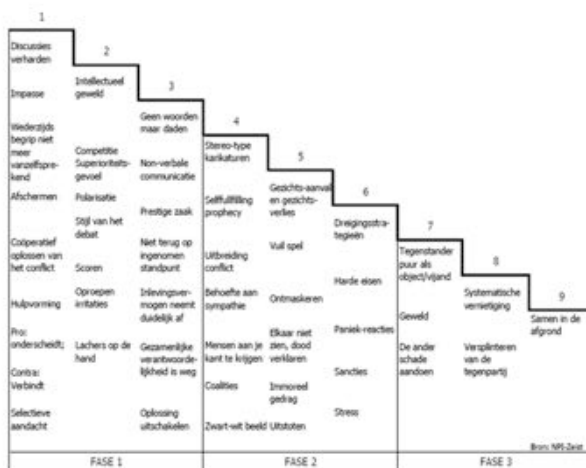
- subfase 4
- subfase 5
- subfase 6

Oorlog (3)

- subfase 7
- subfase 8
- subfase 9



Escalatiemodel van Glasl



Vragen?

Onderhandelings-/conflictstijlen

!! Van onszelf weten we het waarschijnlijk het minst goed, hoewel we natuurlijk denken dat we het juist heel goed weten.
Via feedback van anderen en assessment kunnen we onze zelfkennis aanscherpen.

