

## Functies van het conflictmanagementsysteem

Auteurs: Lenka Hora Adema en Govert-Jan Huurman

FUNCTIE	DOELEN	BESCHRIJVING/TOELICHTING
<b>Signalering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig onderkennen van een conflict</li> <li>• Voorkomen dat conflict verergerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wees attent op signalen; observeer en herken escalerend gedrag (bijvoorbeeld met behulp van de escalatieladder van Glasl).</li> <li>• Voer proactief een verkennend gesprek met de betrokkene(n) bij het conflict.</li> <li>• Biedt in de organisatie actief gelegenheid om onvrede te uiten/beginnende conflicten te benoemen: constructieve feedback.</li> <li>• Schakel tijdig derden in.</li> </ul> <p><b>Voorbeelden van signalen bij conflicten tussen individuen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet meer met elkaar spreken of elkaar (volstrekt) negeren</li> <li>• Elkaar bij voortduring tegenspreken of zelfs kwaadspreken over elkaar</li> <li>• Bewust elkaar ondermijnen of niet samenwerken, met de ondergang van het team tot gevolg</li> </ul> <p><b>Voorbeelden van signalen bij conflicten tussen groepen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subgroepvorming of pressiegroepen, die gescheiden bijeenkomsten organiseren, terwijl de onderwerpen de gehele organisatie betreffen</li> <li>• Praten in `wij'- en `zij'-termen</li> <li>• Een groep buitensluiten van het organiseren van een evenement, dat iedereen behelst</li> <li>• Hanteren van bedreigende slagzinnen of symbolen om het gelijk van de eigen groep en het ongelijk van andere groepen te benadrukken</li> </ul>
<b>Diagnose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen van de situatie</li> <li>• Komen tot de juiste maatregelen om te deëscaleren en het conflict op te lossen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt bij het stellen van een conflictdiagnose rekening met het antwoord op de volgende vragen (het 7-1 model van Euwema 2006):             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Issues</i>: wat zijn de kwesties die bij het conflict spelen?</li> <li>- <i>Individueen</i>: wie zijn de partijen?</li> <li>- <i>Interdependentie</i>: welke relatie hebben partijen?</li> <li>- <i>Interactie</i>: hoe gedragen beide partijen zich en hoe reageren ze op elkaar?</li> <li>- <i>Implicaties</i>: wat zijn de uitkomsten van de interactie in termen van (de)escalatie en concrete oplossingen?</li> <li>- <i>Instituties</i>: in welke context speelt het conflict?</li> <li>- <i>Interventies</i>: welke interventiemogelijkheden zijn aanwezig en al of niet benut?</li> </ul> </li> <li>• Houdt bij het diagnosestellen ook rekening met de conflictinhoud, het conflictproces en de conflictcontext.</li> </ul> <p><b>Conflictinhoud</b></p> <p>Waar gaat het conflict over; in welke conflictsfeer kan het conflict worden geplaatst? Daarbij worden onderscheiden: taak- en organisatiesfeer, sociaal-emotionele sfeer, visie- en inzichtsfeer en</p>

<p><b>Interventie</b></p>	<p>Deëscaleren en oplossen van het conflict</p>	<p><b>Conflictproces</b>          In welke escalatiefase is het conflict te plaatsen (escalatieladder Glasl)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase 1: win-win: partijen zijn zich bewust van spanning en gaan er beheerst mee om; samenwerking wordt nagestreefd, doch er zijn niet-zakelijke irritaties.</li> <li>- Fase II: win-lose: niet-zakelijke irritaties nemen de overhand, sociaal-emotioneel conflict, winnen of verliezen is de kernvraag geworden.</li> <li>- Fase III: lose-lose: hevige confrontaties worden niet vermeden; men behandelt elkaar niet meer als personen.</li> </ul> <p><b>Conflictcontext</b>          In welke context/cultuur speelt het conflict? De conflictcontext wordt bepaald door de specifieke cultuur van de betreffende Justitie-organisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cultuur: welke dominante waarden leven er in de organisatie?</li> <li>- uitingsvormen: hoe uiten deze waarden zich concreet?</li> <li>- conflictstijl: hoe wordt er gereageerd als er een conflict is?</li> <li>- conflicten: hoe zien de conflicten eruit als gevolg van een en ander?</li> <li>- oplossingen: welke oplossingen horen daarbij?</li> </ul> <p>Stel een interventieplan op, op basis van de gestelde diagnose, en voer het uit. De vorm van het interventieplan is uiteraard afhankelijk van de persoon of organisatie die de diagnose heeft gesteld of tot interventie overgaat. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het verschil tussen een collega op de gang die op eigen initiatief probeert te bemiddelen in een conflict of een vertrouwenspersoon die door een van conflictpartijen is benaderd. Maak zoals bij de diagnose ook hier onderscheid tussen de <i>conflicthoud</i> en het <i>conflictproces</i>.</p> <p><b>Gericht op conflicthoud</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stel een <i>organisatiekundig</i> interventieplan op als:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- er sterke verwevenheid is met organisatorische aspecten;</li> <li>- er op de afdeling en/of binnen het team vaker soortgelijke problemen of conflicten voorkomen.</li> </ul> </li> <li>2. Stel een <i>individueel</i> interventieplan op als:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- partij(en) onvoldoende vaardigheden hebben;</li> <li>- partij(en) niet in staat zijn tot constructieve gespreksvoering;</li> <li>- er psychosociale problemen spelen.</li> </ul> </li> <li>3. Stel een <i>bemiddelend</i> interventieplan op als:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- men elkaar nodig heeft voor de oplossing;</li> <li>- conflict sterke emotionele lading heeft;</li> <li>- conflictproces in fase 1 of II is;</li> <li>- partijen bereid zijn tot communicatie en onderhandeling;</li> <li>- partijen het probleem niet op eigen kracht kunnen oplossen.</li> </ul> </li> </ol>
---------------------------	---	--

<p><b>Evaluatie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteitsmeting</li> <li>- Lering trekken uit conflicten</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Stel een <i>loopbaangericht</i> interventieplan op als: <ul style="list-style-type: none"> <li>- partijen niet met elkaar verder willen;</li> <li>- er is sprake van zeer ernstig verstoorde arbeidsverhoudingen;</li> <li>- een conflictpartij teveel ‘besmet’ is om binnen organisatie of afdeling te blijven.</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Gericht op conflictproces</b> Kies afhankelijk van de mate van escalatie uit een van de volgende interventies: Fase I : procesbegeleiding, gespreksfacilitatie, (conflict)coaching; Eind fase I: mediation Fase II : procesbegeleiding, onderhandeling, bemiddeling, (conflict)coaching, mediation; Fase III : specialistische begeleiding, bindend advies, arbitrage, machtsingreep, autoriteitsbeslissing (juridische weg). Eind fase III: mediation.</p> <p><b>Gericht op conflictinhoud</b> Ga na welke (organisatorische) maatregelen eventueel getroffen kunnen worden om te voorkomen dat partijen opnieuw – of anderen in gelijke situaties – in conflict raken.</p> <p><b>Gericht op conflictproces</b> Evalueer aan de hand van standaard evaluatieformulieren mondeling of schriftelijk de toegepaste interventie(s) en de daaraan voorafgaande diagnose.</p> <p>Entameer zo nodig vervolgacties.</p>
-------------------------	---	--

**Auteurs: Lenka Hora Adema en Govert-Jan Hurman** 1 Uitgave Conflictantering nummer 5-2007 . Bij de uitwerking van het conflictmanagementsysteem zijn de volgende bronnen de belangrijkste die zijn gebruikt, te weten:

- C.K.W. de Dreu, Bang voor een conflict? De psychologie *van conflicten in organisaties*, Assen: Van Gorcum 2005.
- M. Euwema en E. Giebels, Conflictmanagement, Analyse, diagnostiek en *interventie*, Groningen: Wolters Noordhoff 2006.
- F Huguenin, *Conflictantering en onderhandelen, Effectief handelen bij conflicten en tegenstellingen*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum 2004.