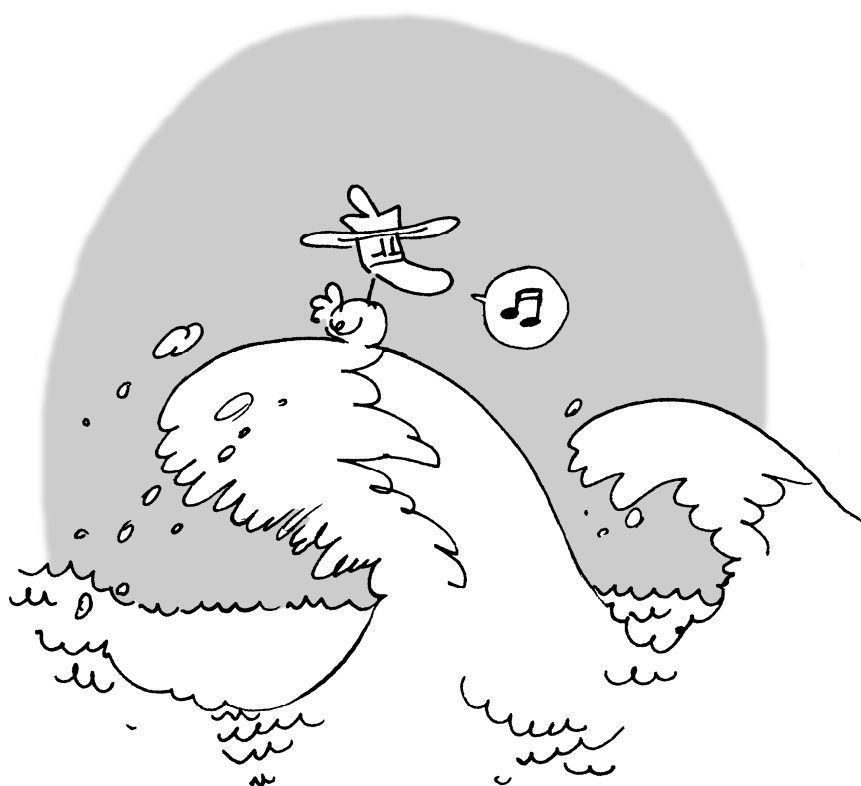


12 BEAUFORT



..... **OVER WOELIGE WATERS & STOERE ZEEBONKEN,**
..... **EEN BROCHURE OVER CONFLICTHANTERING.**

SAMENSTELLING:

HET STRUCTUURTEAM: BEA MAES, KOEN VERBELEN, LIESBET NIVEAU, SUS DRIESSEN, KARLA DERWAELE, JOKE WEGSTEEN.

MET DANK AAN:

TESTLEZERS:
AN VERHEYEN, ANN VAN DYCK, YVES LAROCK, GERT VAN HOOF.

CARTOONS:
RANDALL CASAER.

Sinds mei 2006 leeft de beweging verder onder de naam Scouts en Gidsen Vlaanderen en niet langer VVKSM. Bij een volgende update van deze brochure zal de naamsverandering hierin ook gebeuren.

DEZE BROCHURE
IS EEN UITGAVE VAN
**SCOUTS EN GIDSEN
VLAANDEREN. V.Z.W.**
LANGE KIEVITSTRAAT 74
2018 ANTWERPEN

V.U.: PIETER MICHIELS

© 2000

Woord vooraf	5
DEEL I : OVER CONFLICTEN - WOELIGE WATERS.....	7
HOOFDSTUK 1 : Wat is het ?	8
HOOFDSTUK 2 : Een driehoeksverhouding	10
HOOFDSTUK 3 : In alle maten en gewichten	12
Persoonlijke conflicten.....	12
Zakelijke conflicten.	12
Instrumentele conflicten	13
Belangenconflicten.....	14
Machtsconflicten.....	14
HOOFDSTUK 4 : De beweging in een conflict.....	16
De verschillende fasen in de beweging	16
De negatieve spiraal	17
Escalatie van conflicten	18
HOOFDSTUK 5 : Mogelijke reacties op conflicten	21
Vermijden.....	22
Aanpassen	23
Wedijveren	23
Samenwerken.....	24
Compromis zoeken.....	24
DEEL II : OVER DE DERDE PARTIJ - STOERE ZEEBONKEN	26
HOOFDSTUK 1 : Wat is een derde partij ?.....	27
HOOFDSTUK 2 : Analyse van een conflict	28
De betrokken partijen	28
Het conflict.....	29
Reacties op het conflict	30

HOOFDSTUK 3 : Management van een conflict.....	31
Machtsingreep of autoriteitsbeslissing.....	32
Arbitrage	32
Bemiddeling.....	34
Procesbegeleiding.....	37
HOOFDSTUK 4 : Het proces van bemiddelen en begeleiden	39
Stap 1: Procedures bij het begin.....	39
Relatie leggen	39
Een psychologisch contract maken met de betrokken partijen.....	40
Tot een globale diagnose van het conflict komen	41
Selecteren van de aanpak.....	42
Stap 2: Rechtstreekse confrontatie	42
Partijen voorbereiden op de onderlinge confrontatie.....	42
Het probleem identificeren	43
Bevorderen van het interactie- en communicatieproces	44
Stap 3: Exploratie van mogelijke oplossingen	46
Stap 4: Integratie: beslissen over de meest wenselijke oplossing	48
Stap 5: De beslissing uitvoeren en evalueren	51
Tot slot	51
Bibliografie	53

WOORD VOORAF

Beste lezer,

In een samenwerking tussen mensen treden conflicten op. Elk van ons wordt daar vroeg of laat mee geconfronteerd. Met deze brochure willen we je helpen om inzicht te krijgen in tal van mechanismen die een rol spelen in een conflict. Daarnaast kan je iets opsteken over jouw mogelijk aandeel in een conflict, als betrokken partij, maar zeker ook als ‘derde persoon’.

Het structuurteam heeft een hele zoektocht afgelegd om tot deze brochure te komen. We hebben ontdekt dat er honderd manieren zijn om over een conflict te vertellen. Het hangt er maar van af hoe je er naar kijkt. We hopen dat we voor jou een goede selectie gemaakt hebben.

Vooraf willen we je de volgende gebruiksaanwijzing meegeven:

Heb je nog nooit een conflict meegemaakt ? Lees dan niet verder, of : lok er eerst eens eentje uit. Zit je midden in een conflict en ben je heel boos ? Leg dit boekje even opzij, zoek iets om je af te reageren, en lees de brochure morgen.

Verwacht je een uitgeschreven pasklaar antwoord op jouw vraag, jouw probleem, jouw conflict ? Sorry, dan is die brochure niets voor jou. We wilden wel, maar konden niet. Lees je niet graag zo'n grote brok tekst ? Schrijf dan in voor een actief aanbod over conflicthantering. Kies je toch om verder te lezen, dan nemen we je zeer graag mee op onze zoektocht, en we bieden je in elk geval het volgende:

Hoe je kijkt naar een conflict is belangrijk. In functie hiervan moeten we eerst een aantal elementen van een conflict uitdiepen. We geven daarom in het **eerste deel** (“Woelige Waters”) tekst en uitleg over het hoe en het wat van een conflict.

In dit eerste deel vind je op verschillende plaatsen een oefening in 'zelfreflectie' terug. Om de dode letter op papier wat levendiger te maken, vragen we je telkens om even stil te staan bij een situatie die jij kent, hebt meegemaakt. Doorheen het eerste deel bouw je bij elke 'zelfreflectie' verder op jouw situatie. Dat kan hopelijk helpen om wat inzicht te krijgen in zo'n conflict.

De elementen uit het eerste deel vallen stilaan als een puzzel in mekaar, we komen tot een overzichtelijk en werkbaar schema in het **tweede deel**.

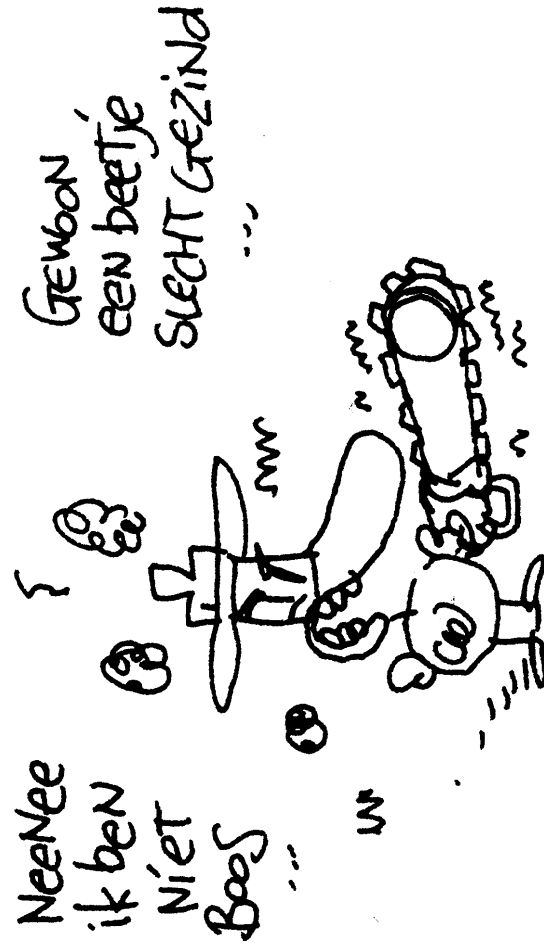
In dit tweede deel van de brochure ("Stoere Zeebonken") gaan we nog een stap verder : we gaan dieper in op 'de derde persoon' in een conflict. Die keuze hebben we niet toevallig gemaakt. Als lid van de gouw, een ploeg of commissariaat, als districtscommissaris, groepsleider of verbondsmedewerker, word je juist vaak met dat element geconfronteerd : men doet een beroep op jou om tussen te komen in een conflict.

We willen je met de brochure extra (theoretische) bagage geven om er op een goede manier mee om te gaan. Veel leesplezier !

P.S. Waar 'hij' zijn ding doet, mag je er gerust een 'zij' van maken, zo hebben wij het bedoeld ! De (derde) partij is een zij, dat schrijft onze taal ons voor...

Bea, Koen, Sus, Liesbet, Karla en Joke,
voorjaar 2000.

DEEL I: OVER CONFLICTEN



WOELIGE WATERS

HOOFDSTUK 1: WAT IS HET ?

Conflicten verwijzen naar een crisis. Veel mensen ervaren conflicten als iets onaangenaam en pijnlijk wat ze het liefst zo snel mogelijk uit de weg willen ruimen. Conflicten kunnen echter ook een positieve betekenis hebben.

- Conflicten zijn eigen aan elk sociaal systeem. Mensen die samenwerken, hebben het recht om van mening te verschillen met anderen.
- Conflicten bieden kansen. Waar mensen erin slagen op een constructieve manier om te gaan met conflicten, kan dit leiden tot een verbetering in de onderlinge samenwerking.
- Conflicten vormen een leersituatie. Het is niet iets dat je angstvallig moet vermijden. Ze zijn volgens sommigen zelfs onontbeerlijk voor het effectief oplossen van problemen.

Conflicten bieden op deze manier kansen tot vernieuwing, groei en verandering.

Van Dale omschrijft een conflict als “een verschil van mening” of “een toestand van onvrede die uit een botsing voortvloeit”. Uit deze omschrijving kunnen we een aantal elementen halen die van belang zijn om te kunnen spreken van een conflict.

MEERDERE PARTIJEN

Bij een conflict zijn steeds meerdere partijen betrokken (Wij hebben het in deze brochure dus niet over een innerlijk conflict, een botsing van tegenstrijdige gevoelens of streefdoelen bij één persoon). Het kan gaan om individuen en/of om groepen. Zij werken op een of andere manier met elkaar samen.

EEN VERSCHIL VAN MENING OF EEN BOTSING

Bij een conflict is er steeds sprake van een meningsverschil tussen de betrokken partijen. Er kunnen tegenstellingen ontstaan over verschillende aspecten van de onderlinge samenwerking: over na te streven doelen, over waarden, visies of opvattingen en over verwachtingen of behoeften (zie deel I, hfst. 3 : “In alle maten en gewichten”).

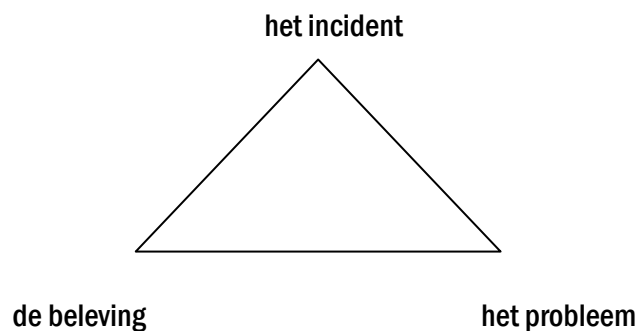
TEN MINSTE ÉÉN VAN DE PARTIJEN IS OF WORDT ZICH BEWUST VAN DEZE TEGENSTELLING(EN)

Deze partij vindt dat de andere persoon of de andere groep haar dwarsboomt of ergert, niet meewerkt, het allemaal opblaast, te veel verlangt, afspraken niet nakomt...op een zodanige manier dat de samenwerkingsrelatie tussen de betrokkenen bedreigd wordt. Dit bewustzijn brengt een bepaalde reactie teweeg. Deze reactie kan emotioneel van aard zijn of men kan een bepaald gedrag stellen (zie deel I, hfst. 5 : “Mogelijke reacties op conflicten”).

Zelfreflectie: Neem even de tijd om je een conflict dat je zelf hebt meegemaakt, terug voor de geest te halen.

HOOFDSTUK 2 : EEN DRIEHOEKSVERHOUDING

In een conflict kunnen we drie belangrijke elementen onderscheiden. Het is van groot belang dat je daar rekening mee houdt. Je moet verder dan 'het incident' kijken, wil je tot de kern van de zaak komen. Je houdt er best rekening mee dat anderen dit misschien niet doen. Het is goed om te beseffen dat 'de beleving' bij iedereen verschillend kan zijn. Dit alles kan aanleiding geven tot misverstanden of onduidelijkheden.



HET INCIDENT

Met het incident bedoelen we de signalen die verwijzen naar een probleem, de topjes van de ijsberg, het punt waar het probleem zich uit, zonder zichzelf te laten zien.

HET PROBLEEM

Het probleem is datgene waar het eigenlijk om gaat, het refereert naar de mogelijke conflictstof. Deze is niet altijd onmiddellijk even duidelijk of gemakkelijk te benoemen.

DE BELEVING

Een probleem wordt steeds subjectief ervaren. Soms is een probleem op zich niet zo ernstig, maar wordt het wel als dusdanig beleefd.

Op de groepsraad brengt Lize het probleem aan van de vochtigheid in het kapoenenlokaal, waardoor het materiaal van de kapoenen beschimmelt. De groepsraad heeft hier in het verleden al wel vaker bij stilgestaan. Andy, verkennersleider, antwoordt nogal vlug, al lachend en eigenlijk een beetje als grapje bedoeld: "Och, de kapoenen hebben toch niet veel materiaal nodig, ze zijn met weinig tevreden...Jullie vinden met je tak vast wel zelf een oplossing" (= incident). Het kapoenenlokaal ligt op een apart stuk grond, ver van de andere lokalen, en dus geïsoleerd van de rest van de groep. De kapoenenleiding heeft hierdoor in het verleden al vaker kleine en grotere obstakels verholpen, zonder dat de andere leiding dit heeft gezien en er aldus weet van heeft (= probleem). Eigenlijk is Andy best wel bezorgd over de problemen in het kapoenenlokaal, en met hem ook de andere leiding van de groepsraad. Alleen vindt hij dit niet zo'n wezenlijk probleem. Als ze eens een dagje gaan werken met de hele leidingsploeg, is het grootste onheil van de baan. Dat speelt in Andy zijn hoofd, maar Lize weet dat niet (= beleving van Andy). Lize is geen flauwe, maar sinds ze in kapoenenleiding staat is er wel altijd iets geweest met dat lokaal. Lize heeft het gevoel dat de kapoentak altijd al haar plan heeft moeten trekken, en dat ze alleen voor alles moeten opdraaien. Ze is het meer dan beu, ze zou trouwens liever haar tijd en energie in de activiteiten willen steken. Daarom reageert ze nu nogal geprikkeld op de laconieke opmerking van Andy (= beleving van Lize).

Zelfreflectie: Ga na of je deze drie elementen ook terug kan vinden in het conflict waar jij aan dacht.

HOOFDSTUK 3 : IN ALLE MATEN EN GEWICHTEN

In het vorige hoofdstuk werd al duidelijk dat het belangrijk is dat we een goed zicht krijgen op ‘het probleem’, op wat de essentie van de conflictstof is. Om hiertoe te komen, bieden we je onderstaande indeling. Hierbij moet gezegd worden dat elke opdeling kunstmatig en theoretisch is. Je zal in de praktijk nooit alles mooi in één vakje kunnen plaatsen. Maar we geloven wel dat zo’n opdeling een hulp kan zijn, een manier om te kijken naar een conflict.

We maken een onderscheid tussen persoonlijke conflicten en zakelijke conflicten.

PERSOONLIJKE CONFLICTEN

Persoonlijke conflicten – of relatieconflicten – komen voort uit een tegenstelling tussen personen. Die tegenstelling kan van allerlei aard zijn. Mensen verschillen in behoeften, voorkeuren en gedragingen; iedereen heeft een andere sociale achtergrond en levensstijl.

Een sterk extraverte man kan moeite hebben in de omgang met een sterk introverte of gesloten collega; een bedachtzame leider ergert zich aan haar onrustige, impulsieve medeleider.

ZAKELIJKE CONFLICTEN

Zakelijke conflicten komen voort uit allerlei niet-persoonlijke, zakelijke, materiële en structurele aspecten van de samenwerking. Hierbij gaat het vooral om de wijze waarop en de mate waarin de betrokkenen elkaar nodig hebben voor het verkrijgen van zaken die voor hen waardevol zijn (doelstellingen, belangen en macht).

Afhankelijk van de inhoud van het meningsverschil, maken we een onderscheid tussen :

- instrumentele conflicten
- belangenconflicten
- machtsconflicten

instrumentele conflicten

Als de verschillen te maken hebben met de **haalbaarheid, de uitvoerbaarheid of het te verwachten succes bij een bepaalde oplossing**, dan gaat het om een instrumenteel conflict. Er is een verschil in de inschatting van de mogelijkheden die een bepaalde manier van werken biedt.

Twee DC's hebben samen de districtsraad voorbereid. Hun doel is de opstart van de voorbereiding van de districtsdag voor kapoenen. Achteraf is Sara ontgoocheld over de districtsraad, haar collega Piet is best tevreden. Piet 'wist' dat de door hen voorbereide methodiek een goede aanzet zou zijn voor een brainstorm, dat er veel ideeën zouden komen, maar dat het concrete werk in een volgende fase zou moeten gebeuren. Sara had het anders gezien. Zij hoopte dat de districtsdag na vanavond in grote lijnen zou voorbereid zijn, opdat ze niet al te vaak extra zouden moeten vergaderen. Nu is ze ontgoocheld over de 'matige medewerking' van de aanwezigen en het nog weinig tastbare resultaat.

In bovenstaand voorbeeld hebben de betrokkenen nog wel hetzelfde doel voor ogen (voorbereiden kapoenedag), maar ze hadden elk een andere verwachting over hoe en hoe vlug ze dat doel zouden bereiken.

In sommige gevallen hebben mensen die aan hetzelfde project werken, **niet hetzelfde doel voor ogen**. Dit geeft vaak aanleiding tot conflicten. Zo kan het gebeuren dat men vanaf het begin eigenlijk al naast mekaar aan het werken is, met soms werkelijk tegengestelde doelen (dit is meestal niet gewild, het toont het belang aan van die eerste stap van veel projecten en plannen die groepen mensen ondernemen: samen de doelstellingen bepalen).

Het is groepsraad en het eerste grote agendapunt wordt aangekaart . Op de uitnodiging stond geformuleerd : "besteding opbrengst groepsfeest". De kabouterleiding is in de veronderstelling dat de opbrengst onder de takkassen zal verdeeld worden, volgens bepaalde verder af te spreken criteria (aantal leden in de tak, soorten activiteiten,...). Ze zijn blij dat de takkas weer zal bijgevuld worden, en hebben daarom ook geen extra financiële acties meer ondernomen met de kabouters zelf. Voor de kookactiviteit van vorige week hebben ze zelfs al een klein 'voorschotje' genomen op de nieuwe som die ze denken te mogen verwachten. Een takkas op negatief dus, die dringend moet gespijsd worden. De giverleiding gaat er van uit dat dit geld om voor de groepskas is en dat er zal gepraat worden over aan welk(e) goed(e) doel(en) een deel van het geld zal besteed worden. Zij hebben er een projectje van gemaakt aan hun givers te vragen welke doelen hier mogelijk voor in aanmerking komen. De givers mochten een dossiertje opmaken en indienen, de leiding komt die voorstellen hier verdedigen op de groepsraad. De andere takken zijn er vooraf niet echt mee bezig geweest. Vanaf het begin van dit agendapunt ontstaat de grootste verwarring. In elk geval waren twee 'partijen' met duidelijk verschillende doelen naar deze vergadering gekomen. De eenvoudige oorzaak was onduidelijkheid op de uitnodiging. Ondertussen hebben zowel kabouters als givers al zaken ondernomen, waar ze niet zomaar van terug kunnen komen.

belangenconflicten

Bij belangenconflicten gaat het om de verdeling van middelen, zoals geld, mensen, ruimte en materialen. Vooral als er weinig middelen zijn en de verschillende personen en groepen meer willen dan er te verdelen is, ben je al snel elkaars concurrent. Het bespreken van problemen met betrekking tot de verdeling van middelen leidt al vlug tot onderlinge conflicten. Er kan een soms moeilijk herkenbare strijd ontstaan die door elk gevoerd wordt vanuit eigenbelang.

District A krijgt elk jaar een flinke som geld van de gemeente, via het Plaatselijk Jeugdwerkbeleidsplan. District B ontvangt dat niet, omdat het regionaal gespreid is en als district niet bij één gemeente kan ingepast worden in het jeugdwerkbeleidsplan. De gouvraad beslist om elk jaar een som geld te 'geven' aan district B. District A kan hier niet mee leven. Zij moeten elk jaar zoveel moeite doen en papieren invullen om aan dat geld van de gemeente te geraken. District B moet niets doen en krijgt geld van de gouv. Is het geld van de gouv niet bedoeld voor gouvactiviteiten en om eerlijk gelijkmatig te verdelen tussen alle districten ? De gouv mag best geld geven aan district B, maar dan moet district A dat ook krijgen, want 'ze hebben daar evenveel recht op'.

machtsconflicten

Er is een strijd gaande om de macht. Wie bepaalt er wat er in de groep, gouv, ploeg... gebeurt ? Hier spelen de machtsverhoudingen in die groep een belangrijke rol. Conflicten kunnen hier hun oorsprong vinden.

Groepsleidster Kelly heeft een zekere 'formele' macht, die ze automatisch krijgt vanuit haar functie. Die wendt ze op een groepsraad aan om de aandacht te vragen, gesprekken te leiden, agendapunten te bepalen. „Lisa is door haar achtergrond (ze geeft al lang cursus, werkt mee in de gouv) soms beter op de hoogte van een aantal dingen. Wanneer Kelly op de groepsraad vertelt over de nieuwe handboeken die gemaakt worden, neemt Lisa dit punt over van Kelly. Lisa weet veel beter wat de laatste ontwikkelingen zijn. Dit gebeurt vaker op de groepsraad. Ook bij punten waarvan Kelly wel volledig op de hoogte is, vraagt andere leiding toch nog eens aan Lisa 'of dat klopt wat Kelly zegt'. Het is niet leuk meer voor Kelly, die telkens goed haar best doet om de groepsraad voor te bereiden. Lisa heeft hier een extra troef, namelijk dat ze beter geïnformeerd is dan Kelly, en is ook nog eens een echte leidersfiguur. Ze neemt dus de zaken over, misschien meer dan ze eigenlijk zou willen. Het conflict is duidelijk.

TOT SLOT

In vele gevallen kunnen verschillende soorten conflicten gelijktijdig in het spel zijn. Belangenconflicten en conflicten om de macht kunnen leiden tot relatieconflicten. De personen in het conflict krijgen dan een hekel aan elkaar. Andersom kunnen relaties leiden tot een strijd om de macht of om de doelen van de organisatie. Omdat mensen elkaar niet liggen, worden zij bijna automatisch elkaars tegenstander wanneer het gaat om de verdeling van middelen, het bepalen van de doelen of het verkrijgen van invloed in de organisatie. Er kunnen dus verschillende oorzaken zijn voor het ontstaan van één conflict.

Zelfreflectie: Onder welke soort(en) plaats je jouw conflict ?

ER ZIJN 2 SOORTEN CONFLICTEN



HOOFDSTUK 4 : DE BEWEGING IN EEN CONFLICT

Een conflict is een circulair proces dat zich enerzijds bij onszelf afspeelt (wat merken we, hoe reageren we daarop, wat laten we zien aan de andere, ... Anderzijds heeft ons gedrag telkens weer invloed op de andere(n).

Een conflict komt er ook niet zomaar. Meestal is er reeds een voorgeschiedenis die we niet altijd even bewust meemaken. We kunnen in een conflictproces verschillende fasen waarnemen.

We willen er nogmaals op wijzen dat onderstaande indeling theoretisch en dus kunstmatig is. Om de dingen duidelijk te beschrijven moeten we nu eenmaal een opdeling maken. In de realiteit loopt één en ander minder schematisch en kan je niet altijd zonder meer herkennen 'in welke fase het conflict zich nu exact bevindt'.

DE VERSCHILLENDE FASEN IN DE BEWEGING

wat vooraf gaat

Er is steeds een stadium dat voorafgaat aan het eigenlijke conflict. Je zou kunnen zeggen dat er een conflict 'in de maak' is. Als betrokken partij zie je in dit stadium niet dat er een conflict komende is, en erken je bijgevolg ook niet dat er een probleem is. Soms kunnen derden dit nochtans wel aanvoelen. Vaak zijn er al tegenstrijdige belangen, doelen of waarden bij de verschillende partijen aanwezig. Er zijn dikwijls –weliswaar onbewuste– pogingen om het conflict alsnog te vermijden.

aanleiding

De aanleiding is iets dat gebeurt of gezegd wordt en verwijst naar een onderliggend probleem. Het brengt het probleem aan de oppervlakte, waardoor één of beide partijen er zich van bewust worden.

bewustwording

Het conflict wordt gezien (opgemerkt) door één of beide partijen. Dit kan grosso modo op twee manieren gebeuren:

De bewustwording kan enerzijds **emotioneel** (gevoelens) van aard zijn. In dat geval voel je als betrokkene wel dat er iets fout gaat, maar het conflict wordt niet echt benoemd. Die gevoelens kunnen van allerlei aard zijn (gevoelens van angst, bedreiging, wantrouwen, woede, wraak, afgunst, vijandschap, ...). Anderzijds kan de bewustwording eerder **rationeel** (gedachten) gebeuren. Als betrokken partij merk je het probleem en kies je je stelling, die je dan ook duidelijk weergeeft aan de andere partij. Natuurlijk gebeurt die bewustwording vaak zowel op een rationele als op een emotionele manier.

In elk geval zal deze gewaarwording een rol spelen in hoe de betrokkenen verder met het conflict omgaan. Dit kan escalerend of deëscalerend werken.

gedrag

De gevoelens en gedachten die de betrokkenen aldus krijgen worden zichtbaar in hun gedrag. Zo zal dat gedrag van jou (persoon A) op zijn beurt een effect hebben op de andere partij (persoon B). Dit kan een nieuwe aanleiding zijn tot bewustwording bij die ander en zet de beweging verder. Als we dit in een schema plaatsen zien we het volgende:

DE NEGATIEVE SPIRAAL

Zoals hierboven reeds weergegeven speelt het circulair proces zich af tussen meerdere partijen, maar eveneens bij onszelf. Dit innerlijk proces kan door de reacties van anderen zodanig onze emoties bespelen dat we in een negatieve spiraal terecht komen. Reacties en emoties gaan steeds meer meespelen en de kans op escalatie van het conflict wordt steeds groter.

Gino leidt de groepsraad. Het is een vergadering met een volle agenda : naast alle gewone punten moeten zeker ook de laatste afspraken gemaakt worden voor het groepsfeest van overmorgen, waarvoor trouwens nog een berg werk moet worden verzet. Gino heeft schrik dat het vele werk de komende dagen zoals elk jaar grotendeels op zijn hoofd zal terecht komen. Daar komt bij dat de leiding voortdurend door mekaar zit te babbelen over de fuif gekoppeld aan het groepsfeest (aanleiding). Dat wekt wrevel op bij Gino (bewustwording; gevoelens). Gino probeert zich in te houden, maar de leiding kan op zijn gezicht lezen dat hij lastig wordt (gedrag). De meeste leiding reageert verdedigend (reactie) en uit dit door uitdagende vragen te stellen zoals : heb je weer geen vertrouwen in ons ? Denk je weer dat je het allemaal alleen zal moeten doen ? (gedrag). Dit resulteert in een uitbarsting bij Gino (negatieve spiraal).

Zelfreflectie:

Wanneer je je ervan bewust werd dat je je in een conflict bevond, wat voelde je dan ? Welke invloed had het conflict op jou, op jouw gedrag ?

ESCALATIE VAN CONFLICTEN

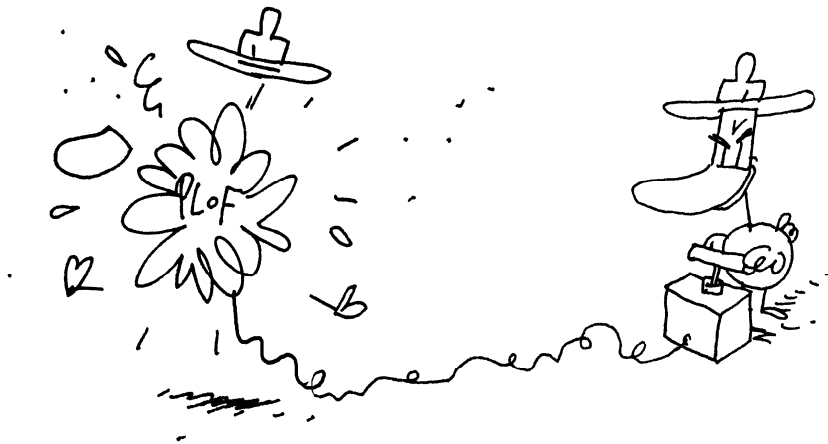
Naarmate een conflict zich verder ontwikkelt, ga je je gedrag als betrokken partij veranderen. Je bent meer geneigd een rigide, formele, niet-flexibele opstelling te kiezen en je harder te gedragen, soms ga je over tot bedriegen en manipuleren. Zowel het beeld dat je van de ander hebt als de inhoud van het conflict worden steeds negatiever voorgesteld. Op dit punt kunnen we spreken van een verstoorde communicatie tussen de betrokken partijen.

Wanneer er niet naar een oplossing kan worden gezocht en het conflict aanhoudt, ga je vaak steun zoeken bij mensen in de omgeving. Het conflict dreigt zich uit te breiden. Door deze uitbreiding is het mogelijk dat het conflict de eigenlijke kwestie gaat overstijgen. Het krijgt betrekking op meer mensen, meer onderwerpen. Het is mogelijk dat het conflict dan wordt geformuleerd in termen van principes, precedenten of rechten waardoor het nog moeilijker wordt om tot een oplossing te komen.

De volgende factoren spelen onder meer een rol bij de escalatie van conflicten :

- emoties van beide partijen
- emoties van andere betrokkenen (de achterban)
- afwezigheid van afspraken, regels, potentiële bemiddelaars (zie deel II: “Over de derde partij”)

STADIUM 7: ONTPLOFFING



We onderscheiden drie escalatiefasen :

1. polarisatie - verharding

De partijen zijn zich bewust van de spanningen en tegenstellingen en spannen zich in om er op een rationele en beheerste wijze mee om te gaan. De personen of partijen gaan zich aan elkaar ergeren en stellen zich harder op. Men poogt de bestaande spanning door één of andere vorm van samenwerking met de tegenpartij op te lossen.

Op HO zijn een paar leid(st)ers van de groep weer eens te ver gegaan : overdreven drankgebruik en nachtlawaai als gevolg. De groep kreeg een ernstige aanmaning van de gouvverantwoordelijken. Terecht, vindt groepsleidster Dieke, het moet nu maar eens gedaan zijn. Ze wil een gesprek met de betrokken leiding én hun ouders er bij, om een aantal duidelijke voorwaarden te stellen voor de toekomst. Ze heeft hiervoor al een brief opgestuurd naar de leiding en hun ouders. Haar collega groepsleider Peter denkt er anders over. Het is volgens hem niet nodig om er de ouders meteen bij te betrekken. Hij is trouwens kwaad omdat Dieke de brief heeft opgestuurd zonder hem eerst te raadplegen. Dieke en Peter hebben lange discussies waarin ze elk zoveel mogelijk argumenten zoeken voor hun standpunt.

2. confrontatie

In deze fase worden standpunten steeds meer onwrikbaar. Er worden allerlei zaken bijgehaald die oorspronkelijk niets met het conflict te maken hadden. Tegelijkertijd gaat men de confrontatie met de andere aan. Er treedt nu een win - verlies houding op. De tegenpartij wordt zwart gemaakt door roddels en negatieve of onjuiste informatie. Men gaat steun zoeken bij anderen om daaruit voordeel te halen.

Dieke begint Peter meer en meer te verwijten : waarschijnlijk was hij zelf bij de 'pleziermakers' op HO, en natuurlijk kan ze daarom geen gelijk krijgen. Hij is al even erg als al de rest. Ze heeft het trouwens altijd moeilijk gevonden om met hem samen te werken, en als ze hem zou geraadpleegd hebben voor het versturen van die brieven, dan had hij toch niet open gestaan voor haar mening. Peter noemt Dieke kortzichtig, en niet alleen in dit geval. Hij vertelt haar dat de leiding al vaker bij hem is komen klagen over het gezeur en gezwam van Dieke, en dat hij het nu echt wel beu is. Dat ze hem niet heeft gehoord voor het versturen van de brieven, bewijst genoeg dat ze zich van hem niets aantrekt. Dieke en Peter houden zich niet meer in om ook in de nabijheid van andere leiding hun ongenoegens te uiten.

3. destructie

In deze fase wordt de menselijke waardigheid ontkend en behandelende partijen elkaar als een ding. Men is gericht op het uitschakelen of vernietigen van de tegenpartij, ook wanneer men daarbij zelf verlies dreigt te lijden. De conflictstof is nu irrelevant geworden. Beide partijen haten elkaar en willen elkaar schade toebrengen; hierbij zijn alle middelen geoorloofd. Er ontstaat een verlies - verlies houding, omdat er toch geen positieve winst meer te behalen valt. Tegen het eind van deze fase zijn de partijen ervan overtuigd dat hun standpunten absoluut niet te verzoenen zijn.

Dieke en Peter praten niet meer met mekaar, wel nog over mekaar...tegen andere leiding, zelfs tegen ouders. Het is een open strijd geworden, de oorspronkelijke aanleiding is niet meer op de voorgrond. Alletwee vinden ze dat 'één van ons hier te veel is', maar geen van de twee 'zal toegeven'. Dit kan zich bijvoorbeeld uiten in een rivaliserende strijd bij nieuwe groepsleidingsverkiezingen...

Escalatiefase	POLARISATIE	CONFRONTATIE	DESTRUCTIE
Doel	Voordeel voor beide partijen	Voordeel voor eigen partij	Verlies voor tegenpartij
Standpunt	Verscherping	Zwart-wit	Kwestie ondergeschikt aan de strijd
Tactiek	Harde discussies	Eisen en dreigementen	Uitschakelen van de tegenpartij
Beeld	Superioriteitsgevoel	Vijandbeeld	Haat

Zelfreflectie:

Herinner je je een conflict dat escaleerde ? Hoe voelde jij je toen ? Was het conflict nog in beweging te krijgen ?

HOOFDSTUK 5 : MOGELIJKE REACTIES OP

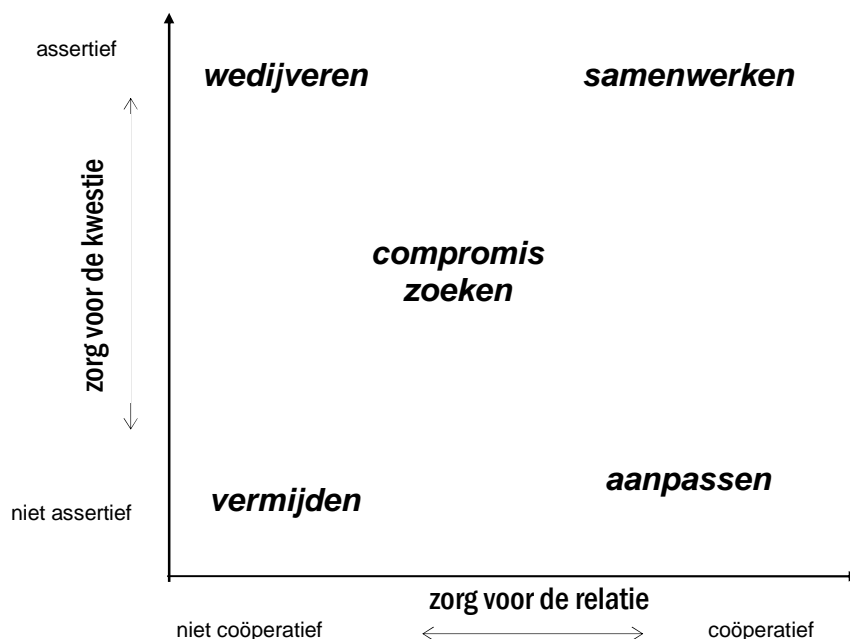
CONFLICTEN

Op elke conflictsituatie waarin we ons bevinden, reageren we. De reactie - ons gedrag op dat moment - kunnen we beschrijven aan de hand van twee basisdimensies of invalshoeken:

de zorg voor de kwestie (*assertiviteit*): de mate waarin iemand poogt in zijn eigen belangen te voorzien, zich te laten gelden, het ingenomen standpunt te handhaven.

de zorg voor de relatie (*coöperatie*): de mate waarin het individu geneigd is tot samenwerking, in de belangen van de ander poogt te voorzien.

Elke persoon of partij heeft een drang om zichzelf te laten gelden (assertiviteit) en om samen te werken (coöperatie). Dit is een innerlijke strijd die evenzeer meespeelt als het uiterlijk zichtbare conflict. De mate waarin we onze opstelling laten bepalen door beide dimensies bepaalt onze manier van omgaan met conflicten. We onderscheiden 5 vormen van conflicthantering, ook wel oplossingsstrategieën genoemd, die aan de hand van volgend schema verduidelijkt kunnen worden:



De termen (niet) assertief en (niet) coöperatief duiden op het gedrag, de omgangsvorm en doen geen uitspraak over de persoonlijkheid van de betrokkenen in een conflict.

1. VERMIJDEN

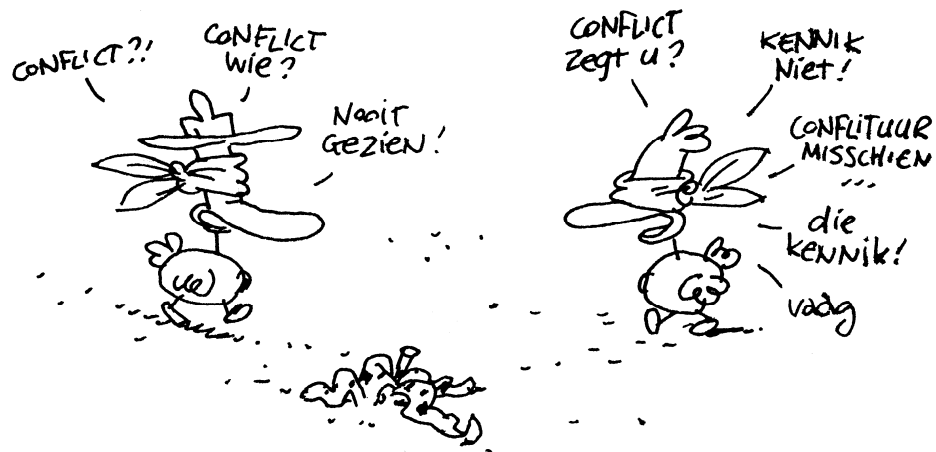
Kenmerkend voor deze strategie is dat men de andere partij gaat **ontlopen** of dat men de moeilijke situatie uit de weg gaat.

Deze strategie wordt gebruikt:

- uit angst om ruzie te maken en confrontaties aan te gaan.
- uit machteloosheid ; men ziet geen mogelijkheden om met de situatie om te gaan.
- wanneer het conflict een te heet hangijzer is.
- wanneer het om iets gaat van voorbijgaande aard.
- wanneer men weinig belang hecht aan de kwestie en de relatie.

Vorige week was er een grote barbecue met de ouders en de leden naar aanleiding van het 50-jarig bestaan van de groep. Alles was goed voorbereid en de taken waren duidelijk verdeeld. Op de avond zelf trok de welpenleiding zich echter niets meer aan van de gemaakte afspraken. De ander takken vragen aan de groepsleiding om dat bij de evaluatie op de volgende groepsraad ter sprake te brengen. De groepsleider zwijgt er echter over, uit schrik om zijn hele welpenleiding te verliezen. Al bij al is het feest toch goed gelukt.

CONFLICT VERMIJDEN



2. AANPASSEN

Kenmerkend voor deze strategie is dat men de **eigen belangen opzij zet** ten behoeve van de belangen van de andere partij.

Deze strategie wordt gebruikt:

- uit angst voor de tegenpartij , uit onzekerheid.
- om schade te vermijden en een gebaar te stellen.
- om verschillen toe te dekken.
- wanneer de kwestie voor de tegenpartij veel belangrijker is dan voor de eigen partij.
- wanneer men weinig belang hecht aan de kwestie maar wel aan de relatie.

De jonggiverleiding kent elkaar al zeer lang. Ze trekken ook buiten de scouts regelmatig met elkaar op en zitten vaak samen in hun stamcafé. Op de vorige takraad was er even discussie over het al dan niet organiseren van een nachtspel op weekend. An en Peter hadden hier duidelijk een verschillende mening over. Toch schikte An zich zeer snel naar de mening van Peter. Ze zette haar eigen mening opzij omdat ze haar relatie met Peter en de anderen positief wilde houden.

3. WEDIJVEREN

Hierbij staat het **belang van de zaak op de voorgrond**. De andere partij wordt als een tegenstander gezien die moet overwonnen worden. Deze vorm van conflicthantering wordt ook vechten genoemd.

Deze strategie wordt gebruikt:

- wanneer snelle en doortastende actie nodig is (vb. noodgevallen).
- uit zelfverdediging, wanneer de persoonlijke integriteit in het gedrang komt.
- vooral bij conflicten die over een emotionele kwestie gaan.
- omdat men geen andere mogelijkheid meer ziet.
- wanneer de kwestie belangrijker is dan de relatie met de tegenpartijen en men weinig afhankelijk is van de andere partij voor de uitoefening van de taak.

De kapoenenleiding wil dit jaar met de kapoenen op tentenkamp. Op de groepsraad ontstaat echter een discussie : de jonggiverleiding vindt dat tentenkamp moet voorbehouden blijven aan de oudere takken en de groepsploeg vreest voor trammelant met de ouders van de kapoenen. De kapoenenleiding blijft echter vechten voor haar idee. Het is voor hen een principekwestie geworden. Zij vinden dat zij als leiding van de jongste tak zelf moeten kunnen beslissen over de manier waarop zij op kamp gaan. Daar moeten de andere takken zich niet mee moeien.

4. SAMENWERKEN

De zorg voor de zaak zowel als de zorg voor de relatie staan hier centraal; de basis is een **win-win situatie**.

Deze strategie wordt gebruikt:

- wanneer men iets uit het conflict wil leren.
- vanuit de overtuiging dat verschillende opvattingen geïntegreerd kunnen worden.
- wanneer de zaak waarover het gaat te gevoelig is om tot een compromis te komen.
- wanneer de inzet en medewerking van beide partijen nodig is om een bepaalde taak uit te voeren.
- wanneer men gelooft in zichzelf en in wederzijds begrip.

De groepsleiding komt via via te weten dat nogal wat ouders zich ongerust maken over het feit dat de givers op kamp gemengd zullen slapen. Na overleg beslissen de groepsleiding en de giverleiding om hierover een ouderavond te organiseren. Zij willen immers aan de ouders uitleggen waarom ze daar voor kiezen en op welke wijze zij daar mee omgaan en daar afspraken over maken met de givers. Anderzijds zijn ze ook wel gevoelig voor de bezorgdheid van de ouders en willen ze toch kijken op welke manier ze daar rekening mee kunnen houden. De ouderavond wordt een succes : hier hoort de leiding naast de mening van een paar overbezorgde ouders ook wel het vertrouwen dat vele andere ouders wel hebben in de givers en hun leiding. Het 'probleem' blijkt niet zo heel groot te zijn, de ouders appreciëren het heel hard dat er naar hen geluisterd wordt, en mits een paar goede afspraken kan de leiding rustig verdergaan met de organisatie van het giverkamp.

5. COMPROMIS ZOEKEN

Kenmerkend voor deze strategie is dat **beide partijen** niet meer streven naar een maximale opbrengst voor henzelf, maar **iets inleveren** ten behoeve van een ander.

Deze strategie wordt gebruikt:

- wanneer het over zakelijke kwesties gaat (vb. verdelen van middelen, budgetten, mensen); bij meer emotionele conflicten zijn compromissen vaak niet mogelijk.
- wanneer zowel vechten als samenwerken onmogelijk zijn.
- wanneer de tijdsdruk groot is zodat de ideale oplossing toch niet gerealiseerd kan worden.
- als men een tijdelijke regeling wil treffen (want het neemt de verschillen niet weg).
- wanneer de partijen elkaar uitsluitende doelen hebben terwijl ze bijna even machtig zijn.

Een groep organiseert samen met het oudercomité een groots tuinfeest om geld in het laatje te krijgen voor een nieuw sanitair blok. Ze hebben in de voorbereiding alles op alles gezet om het feest een succes te laten worden. Tijdens de laatste voorbereidende vergadering ontstaat er een conflict tussen leiding en ouders over het sluitingsuur. Ouders menen dat daarover afspraken moeten gemaakt worden en dat 2 uur toch wel al mooi is, na zo'n hele dag. De leiding vindt echter dat het wel wat mag uitlopen als het gezellig is. Ze proberen uiteindelijk tot een compromis te komen, om geen domper te zetten op het groepsfeest : Vanaf 2 u.30 zal er geen alcohol meer geschonken worden, vanaf 3 uur is de bar volledig gesloten. Mensen kunnen wel rustig blijven zitten om hun laatste bestellingen te nuttigen, en zullen niet 'vriendelijk maar vlug' naar buiten worden gewerkt.

TOT SLOT

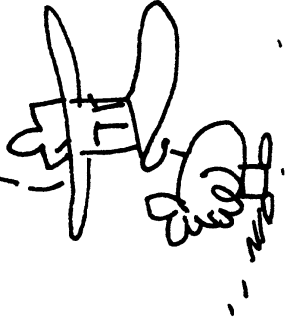
De oplossingsstrategie die we toepassen is afhankelijk van de aard van het conflict en van de omstandigheden. Er bestaat immers geen alleenzaligmakende aanpak. De keuze voor de oplossingsstrategie is ook meestal geen rationele keuze; het inschatten en afwegen wordt bepaald door o.a. persoonlijkheidskenmerken. In sommige gevallen komt het voor dat de situatie zo vast zit dat een conflictbemiddelaar nodig is, een derde partij die de kerk in 't midden houdt en beide partijen helpt het conflict van op een afstand te bekijken.

Zelfreflectie:

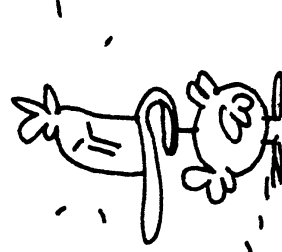
Denk terug aan 'jouw conflict'. Hoe heb je toen gereageerd? Is dat de manier waarop je meestal reageert? Kan je je een conflict herinneren waarin je anders reageerde?

DEEL II : OVER DE DERDE PARTIJ

ik zal zelf
wel
derde partij
zijn...



HOLA PARDON!!
DERDE PARTIJ BEN
IK EN NIEMAND ANDERS!



STOERE ZEEBONKEN

HOOFDSTUK 1 : WAT IS EEN DERDE PARTIJ ?

Een ‘derde partij’ is één of een aantal personen die als buitenstaander(s) de betrokken partijen tracht(en) te helpen bij het bereiken van een oplossing voor het conflict. Zij is zelf dus niet direct betrokken bij het conflict. Zij heeft geen direct belang bij het bekomen van een bepaalde oplossing. Doordat zij een buitenstaander is, zal zij minder gevoelig zijn voor processen die een conflict doen escaleren. Zij kan op een objectievere manier kijken naar de betrokken personen en de belangen die ze behartigen. De geloofwaardigheid van een derde partij is daardoor veel groter.

Men kan nooit spreken van een volledige neutraliteit van de derde partij. Zij zal immers steeds een bepaalde invloed uitoefenen bij het tot stand komen van een regeling. Toch moet de derde partij steeds alert blijven om geen persoonlijke voorkeur te laten gelden noch persoonlijke belangen te laten meespelen.

De derde partij kan bijvoorbeeld voor de groep een districtscommissaris of een gouvmedewerker zijn. Het gaat alleszins om een persoon die door beide partijen vertrouwd wordt.

HOOFDSTUK 2 : ANALYSE VAN EEN CONFLICT

Wil je als derde partij een conflict op een zinvolle manier aanpakken, dan is het noodzakelijk om eerst inzicht te krijgen in dat conflict. Rustig de tijd nemen om een conflictsituatie grondig te analyseren, kan helpen om naderhand een goede oplossing te vinden.

Wanneer je probeert om een conflict in kaart te brengen, is het goed te beseffen dat dat vanuit verschillende perspectieven mogelijk is. Ieder kijkt op een geheel eigen (en per definitie eenzijdige) manier naar de werkelijkheid. Verzamel daarom informatie bij de verschillende partijen en ga na of zij de situatie op dezelfde wijze bekijken. Alle gegevens van alle partijen bij elkaar leiden vaak tot een ander en realistischer beeld van de situatie.

Ook als derde partij kijk je door een bepaalde bril naar de werkelijkheid. Je ziet bepaalde dingen niet of juist die dingen die je graag wil zien. Bij het analyseren van een conflictsituatie kan dat tot uiting komen doordat je zelf de oorzaak van het conflict steeds in een bepaalde richting zoekt. Daarom is het goed te weten wat je eigen 'stokpaardjes' zijn en voldoende oog te hebben voor de dingen die je geneigd bent over te slaan.

Hieronder brengen we een aantal vragen samen die een derde partij kunnen helpen om een conflictsituatie in kaart te brengen. Je zal merken dat deze vragen een samenvatting zijn van de thema's die in het eerste deel van deze brochure besproken werden. Deze checklist voorkomt dat je belangrijke aspecten over het hoofd zou zien als je een conflict analyseert. We onderscheiden drie blokjes van vragen. Het eerste blokje gaat over de betrokken partijen, het tweede over het conflict zelf en ten derde hebben we het over de wijze waarop de betrokkenen reageren op de conflictsituatie.

DE BETROKKEN PARTIJEN

wie zijn de conflicterende partijen?

Speelt het conflict zich af tussen personen, tussen een persoon en een groep, tussen groepen? Wie is er allemaal betrokken? Wie is de woordvoerder van de betrokken partijen?

wat willen deze betrokkenen?

Wat willen zij bereiken? Wat willen zij vermijden?

hoe zijn de onderlinge relaties tussen de partijen?

In welke mate zijn de partijen aan elkaar gebonden voor de uitvoering van hun taak? Zijn de partijen afhankelijk of autonoom? Hoe liggen de machtsverhoudingen? Wie is de formele leider en door factoren informele leider (door aantrekkingskracht of deskundigheid) ? Hoe is de sfeer in het algemeen? Is er sprake van een sfeer van vertrouwen versus wantrouwen? In welke mate wordt er nog samengewerkt? Hoe liggen de onderlinge relaties?

HET CONFLICT

wat is de voorgeschiedenis van het conflict?

Kwam het conflict pas op? Is het een conflict dat zich al lang voortsleept? Hoe evolueerde het conflict?

wat is het incident, het probleem, de beleving?

Wat is het incident naar aanleiding waarvan het conflict zich uitte? Wat is het onderliggend probleem? Hoe wordt het probleem door de mensen beleefd? (zie deel I, hfst. 2 : “Een driehoeksverhouding”) Waarover gaat het conflict? (zie deel I, hfst. 3 : “In alle maten en gewichten”) Welke belangen, behoeften, waarden of overtuigingen zijn in het gedrang? Is er sprake van instrumentele conflicten, belangenconflicten, machts-conflicten, relationele of persoonlijke conflicten?

in welk stadium bevindt het conflict zich?

Wat is voorafgegaan? Wat was de aanleiding? Hoe was de bewustwording bij de verschillende partijen (emotioneel, rationeel) ? Welk gedrag bracht dit teweeg bij de partijen ? In welke escalatiefase bevindt het conflict zich: polarisatie, confrontatie of destructie? (zie deel I, hfst. 4 : “De beweging in een conflict”)

welke zijn beïnvloedende factoren?

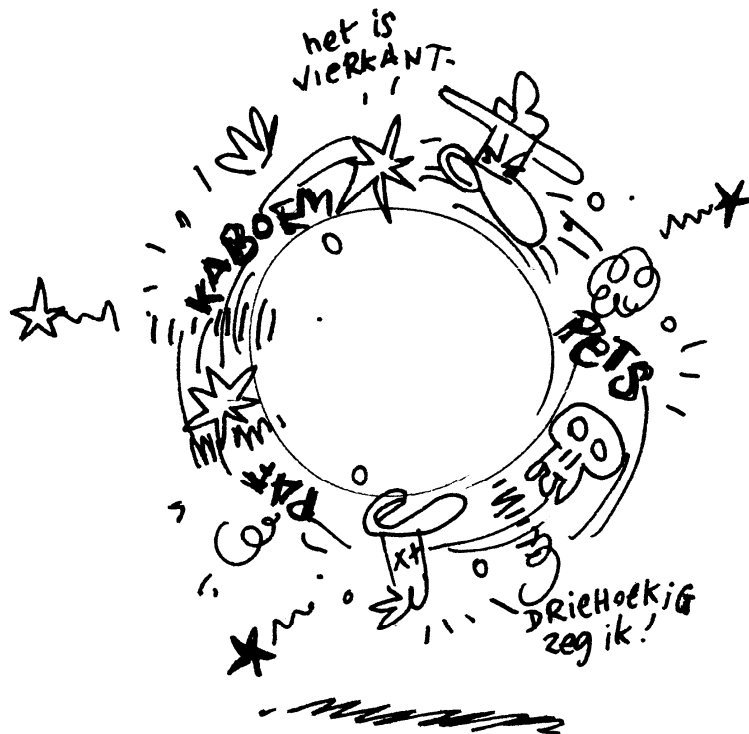
Wat zijn beïnvloedende externe factoren bij het conflict? Is er sprake van invloed van interne factoren? Worden de partijen onder druk gezet? Moeten er snel beslissingen worden genomen?

REACTIES OP HET CONFLICT

wat voor gedrag vertonen de conflicterende partijen?

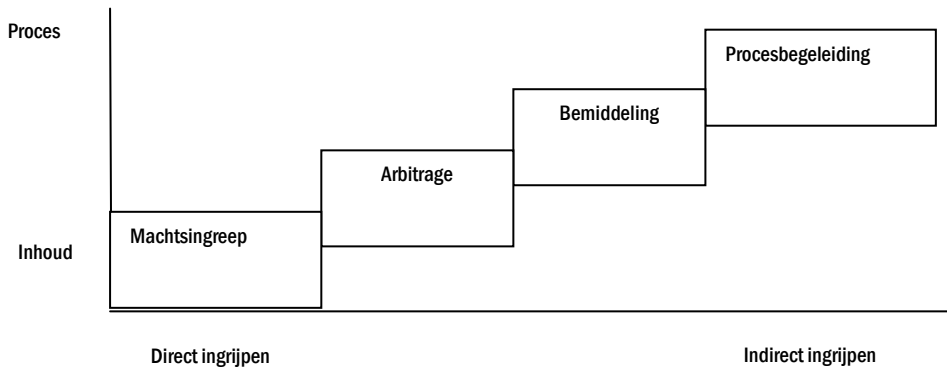
Hoe reageren de partijen op het conflict? Kiezen ze voor de strategie van vermijden, aanpassen, wedijveren, samenwerken of het zoeken van een compromis? Wat beweren ze? Welke argumenten gebruiken ze om hun doel te bereiken? (zie deel I, hfst. 5 : “Mogelijke reacties op conflicten”)

EEN CONFLICT IS EEN CIRCULAIR PROCES



HOOFDSTUK 3 : MANAGEMENT VAN EEN CONFLICT

Conflicten aanpakken is vaak een proces van lange duur. Er bestaan twee manieren om de verschillende methoden van conflictmanagement van elkaar te onderscheiden.



Een eerste onderscheid is dat tussen **inhoud versus proces**. Bij de *inhoudsgerichte methoden* ziet men het conflict als een onverenigbaarheid van opvattingen, belangen, doelstellingen en rollen. Een derde partij neemt structurele maatregelen om de conflictstof te verminderen of in de toekomst te voorkomen. De partijen die een conflict hebben, blijven in dit geval buiten schot.

Bij de *procesgerichte methoden* beïnvloedt een derde partij de manier waarop de partijen het conflict en elkaar beleven en hanteren. Zij gaat met de betrokken partijen zelf aan de slag. Zij kijkt voornamelijk hoe mensen met elkaar omgaan en op welke wijze zij zich gedragen. Zij probeert het conflict te stoppen en een constructieve dialoog op gang te brengen.

Een tweede onderscheid heeft te maken met de **wijze waarop en de mate waarin de derde partij invloed uitoefent**. Bij machtsingreep en arbitrage is de invloed van de derde partij zeer groot. Zij is in de positie dat zij voor de conflicterende partijen een beslissing kan nemen over een mogelijke oplossing en deze zelfs bindend kan opleggen. Daarom spreekt men van *beslissingsmethoden*.

Een derde partij kan ook als bemiddelaar de partijen zelf laten beslissen, maar trachten hen te bewegen een bepaald compromis te accepteren. Of zij kan als procesbegeleider slechts indirect de besluitvorming beïnvloeden door de communicatie tussen de partijen

weer op gang te brengen. We werken de genoemde interventiestrategieën verder uit. De kunst is immers om inzicht te krijgen in wanneer welke methode het meest geschikt is.

1. MACHTSINGREEP OF AUTORITEITSBESLISSING

In dit geval grijp je als derde persoon direct in ten aanzien van het conflict op grond van de gezagspositie die je bezit. Je handelt alleen en op eigen initiatief. Je zoekt zelf een inhoudelijke oplossing, hakt de knoop door en legt deze beslissing eenzijdig op aan de betrokkenen.

wanneer toe te passen?

Dergelijke handelwijze is alleen zinvol bij een conflict waar geen uitwijkmogelijkheden meer zijn. We spreken in dit geval van een impasse. Het conflict is zo geëscaleerd dat er wat moet gebeuren en van de andere interventies zijn geen resultaten meer te verwachten.

voordelen

De derde partij ontleent haar macht aan haar positie in de organisatie, een positie die formeel vastgelegd is. Daardoor kan zij bepaalde structurele oplossingen uitwerken en opleggen (vb. middelen vergroten, sancties opleggen). De derde partij is bij deze maatregel niet afhankelijk van de motivatie en de medewerking van anderen.

nadelen

De interventie heeft slechts effect op korte termijn. De betrokkenen zullen ook in de toekomst afhankelijk blijven van een derde partij om hun conflicten op te lossen. Bij een machtsingreep wordt het vermogen om zelf goed om te gaan met een conflict en te onderhandelen immers niet gestimuleerd.

2. ARBITRAGE

Als arbiter breng je een regeling tot stand door een bindende uitspraak over het conflict te doen. Je baseert je daarvoor op een voorstelling en een verdediging van de kwestie door de betrokken partijen. Je kan het

vergelijken met een rechtszaal. De rechter doet een uitspraak of neemt een beslissing nadat alle partijen vooraf gehoord werden en zich hebben kunnen verdedigen.

een concrete procedure

- Arbitrage veronderstelt een beslissingsprocedure waarbij de stappen en de regels op voorhand afgesproken worden.
- De betrokken partijen krijgen de kans om hun visie op het conflict voor te stellen. Ze kunnen hun standpunten over de oorzaak van het conflict en over mogelijke oplossingen aanbrengen en verdedigen. Dit kan met de partijen afzonderlijk of gezamenlijk gebeuren. De arbiter vraagt om toelichting en verheldering zodat hij beschikt over alle nodige informatie om te kunnen beslissen. Hij bewaakt dat men zich aan de afgesproken procedure houdt.
- Uiteindelijk neemt de arbiter een beslissing die bindend is voor alle partijen. Hij probeert een middenweg te bewandelen of een compromis te bereiken en geeft daarmee aan beide partijen de indruk dat ze iets gewonnen hebben. Hij probeert elke schijn van partijdigheid te voorkomen.

wanneer toe te passen?

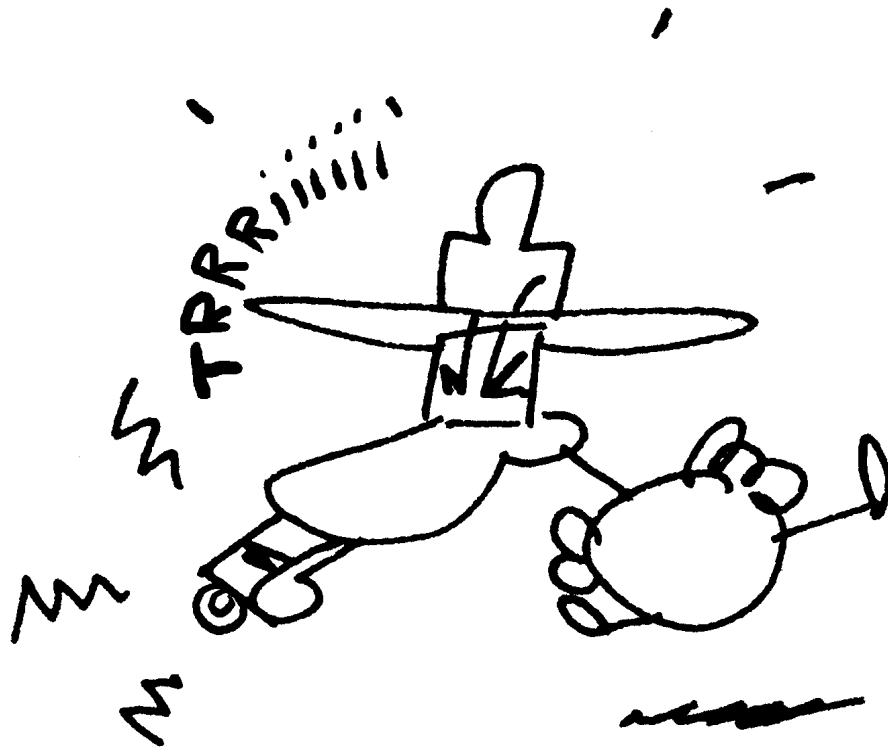
Voor arbitrage kan gekozen worden wanneer grote belangen in het geding zijn en er sprake is van tijdsdruk.

voordelen

Doordat ze hun grieven, standpunten en eisen uitgebreid hebben kunnen voorstellen, zullen de betrokken partijen het gevoel hebben dat er naar hen geluisterd werd. Het probleem wordt in de handen van iemand anders gelegd. Men gaat ervan uit dat als die buitenstaander de procedure en de regels kent, beschikt over alle informatie en logisch redeneert, hij in staat moet zijn om op een efficiënte wijze een uitspraak te doen over het conflict.

nadelen

De uitspraken van de arbiter betreffen hoofdzakelijk de inhoud van het conflict. Als zodanig helpt de maatregel weinig tot niets om de vijandigheid of de spanningen tussen de partijen te verminderen. Een arbiter is enkel gericht op concreet omschreven kwesties zodat onderliggende problemen niet aan de orde komen. De betrokken partijen blijven ook hier sterk afhankelijk van de derde partij voor het oplossen van toekomstige conflicten.



3. BEMIDDELING

Bij bemiddeling stimuleer je als derde persoon de betrokken partijen om gericht te zoeken naar een aanvaardbaar compromis. Je bevordert het onderhandelingsproces tussen de partijen. Je laat hen echter zelf tot een oplossing komen. Deze dient effectief genoeg te zijn om het conflict zo snel mogelijk uit de weg te ruimen met zo weinig mogelijk kleerscheuren voor beide partijen.

een concrete procedure

- De derde partij kan reeds op voorhand voor zichzelf informatie inwinnen tijdens informele of georganiseerde gesprekken met diverse betrokkenen. De kans dat de verschillende partijen in zo'n gesprek het achterste van hun tong laten zien is groter, omdat de andere partij er niet bij aanwezig is. Tijdens de gesprekken kan zij al een zekere relatie opbouwen met de betrokkenen.

- Tijdens een bemiddelingsproces vindt er steeds een groepsbijeenkomst met alle betrokkenen plaats. De diverse partijen krijgen dan de kans om hun standpunten en ideeën aan de bemiddelaar en aan de andere partij voor te stellen. De taak van de bemiddelaar bestaat er vooral in de conflictstof te structureren en zo duidelijk mogelijk te formuleren wat er zich afspeelt. Hij bakent het conflict af en verheldert het zodat er overeenstemming bereikt wordt over waar het conflict eigenlijk over gaat.
- Vervolgens gaat er een soort zoekproces van start waarbij voorstellen en suggesties voor oplossingen worden gedaan en besproken. De bemiddelaar kan hiervoor gebruik maken van gezamenlijke bijeenkomsten of van een vorm van pendeldiplomatie waarbij hij over en weer gesprekken voert met de partijen afzonderlijk. Hij zoekt naar achterliggende bedoelingen of naar gemeenschappelijke belangen of principes die beide partijen kunnen onderschrijven. Hij kan samen met de partijen brainstormen over mogelijke oplossingen of zelf voorstellen en suggesties voor oplossingen doen. Het uiteindelijke doel is steeds te komen tot afspraken of een compromis. De bemiddelaar kan een zekere druk uitoefenen op de partijen om bepaalde voorstellen te accepteren.

Verder in dit deel wordt een model van procesbegeleiding uitgewerkt (zie deel II, hfst. 4 : “Het proces van bemiddelen en begeleiden”). Vele van de taken en vaardigheden van een procesbegeleider zijn ook van belang om goed te kunnen bemiddelen.

wanneer toe te passen? voorwaarden?

Bemiddelen is vooral nuttig bij belangenconflicten. Gemeenschappelijke belangen zorgen ervoor dat de partijen van elkaar afhankelijk zijn en gedwongen zijn het conflict op te lossen en met elkaar verder te werken.

Voorwaarden voor deze strategie zijn:

- dat beide partijen bereid zijn iets in te leveren.
- dat de bemiddelaar het vertrouwen heeft van de partijen en over voldoende vaardigheden beschikt om neutraal te blijven, te bemiddelen, te stimuleren tot verder onderhandelen en zonodig te komen met alternatieve voorstellen.

voordelen

Omdat de partijen sterk betrokken zijn op het hele proces en overeenstemming bereiken, is de kans groter dat ze zich aan de gemaakte afspraken zullen houden. De onderhandelingsvaardigheden van de betrokken partijen worden groter.

nadelen

Tijdens een bemiddelingsproces kunnen de betrokken partijen soms nog scherper tegenover elkaar komen te staan. Net als bij de arbitrage wordt er niet gewerkt aan het onderliggend conflict en is de kans groot dat het conflict zich later in de vorm van een andere conflictkwestie weer voordoet. Bemiddelaars kunnen invloed uitoefenen, maar geen beslissingen nemen. Bij gesprekken met de partijen afzonderlijk bestaat het gevaar dat de betrokkenen de verantwoordelijkheid voor het zoeken van een oplossing volledig bij de derde partij leggen. Ze zouden haar ook kunnen wantrouwen om wat zij achter hun rug om met de anderen bespreekt.

4. PROCESBEGELEIDING

Als procesbegeleider zorg je ervoor dat de omstandigheden optimaal zijn om de partijen zelf tot een creatieve oplossing van het conflict te laten komen. Je hebt slechts een indirecte invloed door de communicatie weer op gang te brengen en de onderlinge verhoudingen tussen de partijen te verbeteren. Je bent dus vooral gericht op de manier waarop mensen met elkaar omgaan.

wanneer toe te passen? voorwaarden?

Procesbegeleiding is wenselijk als de partijen in het conflict sterk op elkaar zijn aangewezen voor de uitvoering van hun taken en er hoge eisen gesteld worden aan de onderlinge relaties en samenwerking.

Toch moeten een aantal voorwaarden vervuld zijn om over te gaan tot procesbegeleiding:

- Het conflict moet in de ogen van de betrokken partijen belangrijk genoeg zijn om aan te werken. Er moet een echte bereidheid zijn om er iets aan te doen. Deze voorwaarde is bij geëscaleerde conflicten vaak niet aanwezig.
- Het is tevens van belang dat de partijen evenwaardig zijn. Het wordt heel moeilijk wanneer de één zich afhankelijk voelt van de ander. Er bestaat dan onvoldoende vrijheid om tot een open dialoog te komen. Als de machtsbalans tussen de partijen te zeer verstoord is, zijn alleen andere interventievormen mogelijk.
- De hevige emoties moeten voldoende geluwd zijn, zodat de partijen in staat zijn om een redelijk gesprek te voeren.
- Er wordt van de procesbegeleider een flexibele en creatieve ingesteldheid en aanpak verwacht. Ook moet hij beschikken over een grote dosis communicatieve en sociale vaardigheden.

voordelen

De kans dat de betrokken partijen de overeenkomst zullen respecteren is groot, omdat ze die zelf tot stand hebben gebracht en omdat ze gebaseerd is op onderling begrip. Ook op langere termijn zal deze aanpak gunstig werken. Mensen krijgen de kans om zich te oefenen in vaardigheden om beter met elkaar te kunnen omgaan in conflictsituaties.

Als er een nieuw conflict ontstaat, zal dit niet zo snel escaleren omdat het probleemoplossend vermogen van de betrokkenen groter geworden is.

nadelen

Deze manier van conflictoplossing kan veel tijd en energie kosten. Wanneer de partijen duidelijke standpunten innemen, kan dat tot het inzicht leiden dat de belangen volledig tegenover elkaar staan. Dit kan aan de betrokkenen het gevoel geven dat het conflict onoplosbaar is. Een procesbegeleider loopt snel het gevaar als partijdig te worden ervaren door één van de partijen. Hij moet er veel aan doen zich openlijk neutraal te gedragen. Een procesbegeleider heeft minder greep op de uitkomst van het conflict dan wanneer hij zelf een uiteindelijke beslissing zou opleggen. Dit kan mogelijk ten koste gaan van de kwaliteit van de bereikte oplossing.

HOOFDSTUK 4 : HET PROCES VAN BEMIDDELEN EN BEGELEIDEN

Zowel bij bemiddeling als bij procesbegeleiding is er sprake van een proces waarbij een derde partij de conflictpartijen helpt om een oplossing te vinden voor hun onderlinge problemen. Om het duidelijk te krijgen hebben we dit proces uitgesplitst in verschillende stappen:

- Stap 1 : Procedures bij het begin
- Stap 2 : Rechtstreekse confrontatie
- Stap 3 : Exploratie van mogelijke oplossingen
- Stap 4 : Integratie: beslissen over de meest wenselijke oplossing
- Stap 5 : de beslissing uitvoeren en evalueren

In de praktijk zal je zien dat de dingen steeds door mekaar lopen. Het hieronder uitgewerkte procesmodel moet flexibel en creatief aangepast worden naargelang de omstandigheden of de noden van de betrokkenen.

STAP 1: PROCEDURES BIJ HET BEGIN

1. relatie leggen

Allereerst moet jij als derde persoon het vertrouwen van de betrokken partijen zien te winnen. Ze moeten je ervaren als een betrouwbaar, onpartijdig en deskundig iemand met wie ze vrijuit kunnen praten. Eén van de belangrijkste manieren om dit te bereiken, is het **actief luisteren**.

Actief luisteren

Actief luisteren betekent dat je probeert om de gedachten en de gevoelens van de ander precies te begrijpen. Je gaat daarom na of de boodschap die je ontvangen hebt ook echt was wat de ander je wilde overbrengen. Mogelijke vervormingen van de boodschap worden eerst gecorrigeerd alvorens je met het gesprek doorgaat. Je tracht aan de ander ook duidelijk te maken dat hij gehoord en begrepen werd.

De volgende technieken helpen bij het actief luisteren:

- In eigen woorden herhalen wat iemand gezegd heeft om zo bij de ander na te gaan of je het goed begrepen hebt (vb. Als ik je goed begrijp, zeg je ...? Bedoel je dat ...?)
- De implicaties van een boodschap terugspiegelen (vb. Dat zou dus kunnen leiden tot een situatie waarin ...)
- Spiegelen van onderliggende gevoelens die bij de spreker meespelen (vb. Ik veronderstel dat dit je behoorlijk heeft geërgerd... Dat zal wel hard zijn aangekomen...)
- Uitnodigen om nog meer te vertellen (vb. Vertel me nog wat meer over ...Hoe voelde je je toen ...?)
- Niet-verbaal luistergedrag dat blijk geeft van belangstelling en begrip (vb. oogcontact, knikken en hummen)

2. een psychologisch contract maken met de betrokken partijen

Alle partijen moeten duidelijkheid krijgen over elkaars verwachtingen en wensen. Ook jij als derde partij moet inzicht geven in je rol en de procedure die je zal volgen. Zo kunnen mogelijke misverstanden en verschil in verwachtingen vroegtijdig aan het licht komen.

Districtscommissaris Elke wordt gevraagd om te komen 'helpen' in een groep waar een conflict heerst. Aan de basis lag een foutgelopen leidingverdeling, maar stilaan weet niemand nog hoe het allemaal begonnen is en waar het nu eigenlijk over gaat. In grote lijnen kan je zeggen dat de leidingploeg ondertussen in twee kampen is verdeeld. De groepsleiding (Eva en Dieter) hebben tot nu toe proberen te bemiddelen, maar ze geraken er ook niet meer uit. De meeste leiding vindt trouwens dat Eva en Dieter zelf veel te betrokken partij zijn, en staat niet open voor hun 'inmenging'. De DC - de procesbegeleider- benadrukt haar onpartijdige opstelling en het belang van de medewerking van alle betrokkenen. Zij verzekert er zich van dat alle leiding het er mee eens is dat zij de ploeg probeert te 'begeleiden' in dit conflict. Zij bespreekt het soort informatie dat zij zal verzamelen bij de analyse van het conflict, de wijze waarop dat zal gebeuren en de vertrouwelijke behandeling daarvan. Zij geeft aan dat de betrokkenen steeds voor een gesprek bij haar terecht kunnen.

In een procesbegeleiding is ieders betrokkenheid van groot belang. De conflicterende partijen moeten inzien dat ze een gemeenschappelijk probleem hebben waarvoor gezamenlijk een oplossing moet gezocht worden. De beide partijen kunnen op verschillende manieren onderling afhankelijk zijn of gemaakt worden.

De procesbegeleider is van bij de start al op zoek naar overkoepelende doelen of gemeenschappelijke belangen. Voor DC Elke is het vlug duidelijk dat niemand van de leidingsploeg wil dat de takwerking gaat lijden onder het heersende conflict. Ook wil niemand het groepskamp dat voor deze zomer is gepland, in het gedrang zien komen. Elke beseft dat de organisatie van dat kamp onderlinge coördinatie vereist. De acties van de ene partij zijn dan nodig wil de andere partij haar taak kunnen voltooien. Zo kan het ploegje dat de begroting van het kamp zou maken, niet verder als ze geen uitsluitel hebben over de prijzen van vervoer, overnachting,... Daarvoor was weer een ander deel van de leiding verantwoordelijk. Zij moeten dan weer een zicht krijgen op hoeveel deelnemers er ongeveer zullen zijn. Hiertoe moet de leiding van alle takken een rondvraag doen bij de ouders, zoals eerder dit jaar al werd afgesproken. De DC spoort elk van de leiding aan om wat zij/hij op zich had genomen in functie van dat groepskamp, effectief uit te voeren. Dit is de enige manier om te zorgen dat het kamp niet in het water valt. Met de verschillende resultaten kan men bij Elke terecht, zij probeert het geheel overzichtelijk te maken en ze zal dit dan telkens terugspelen aan de ganse groep.

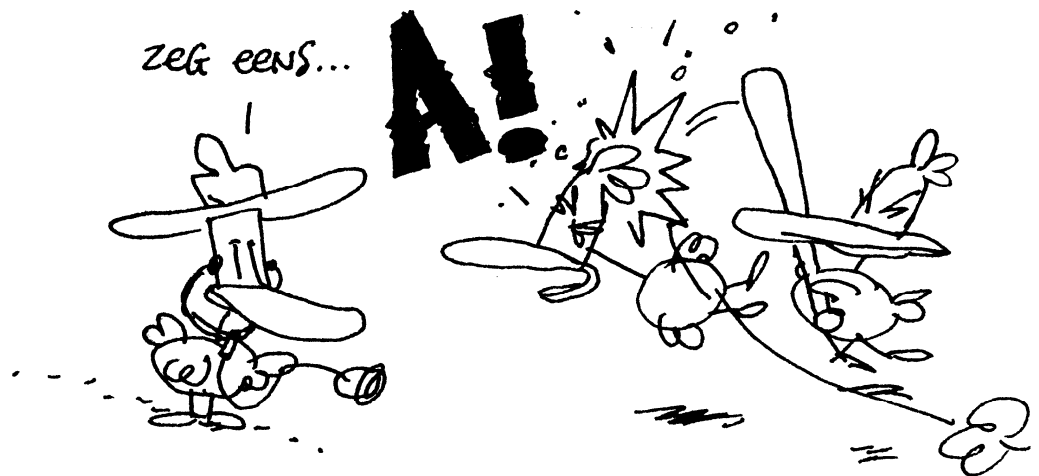
Aangezien je als procesbegeleider helemaal bent aangewezen op de positieve motivatie van de partijen, zal je gedurende het gehele proces veel aandacht besteden aan het instandhouden en verstevigen van die motivatie. Je zal proberen om een positieve relatie tussen de partijen tot stand te brengen. Er moet een gevoel van samenhangigheid gecreëerd worden, het gevoel met z'n allen in dezelfde richting te gaan, ondanks alle onderlinge verschillen.

DC Elke heeft het niet zo moeilijk om aan de verschillende partijen duidelijk te maken wat ze gemeen hebben : iedereen wil dat de leden graag blijven komen en niet lijden onder hun gekibbel, iedereen wil in elk geval dat het groepskamp doorgaat, en natuurlijk op een goede manier... De hele verdere voorbereiding van het groepskamp is eigenlijk een activiteit waarbij de partijen aan den lijve ondervinden dat ze van elkaar afhankelijk zijn en dat het loont om samen te werken.

3. tot een globale diagnose van het conflict komen

Om je een eerste indruk te kunnen vormen van het conflict, verzamel je als derde partij achtergrondinformatie over de betrokkenen, het conflict zelf en de reacties op het conflict. Eerder hebben we een aantal richtvragen geformuleerd die kunnen helpen bij deze analyse (zie deel II, hfst. 2 : "Analyse van een conflict"). Informatie verzamelen kan zowel in gesprekken met ieder van de partijen afzonderlijk als in een gezamenlijk gesprek.

diagnostische methoden



4. selecteren van de aanpak

Als derde partij ga je je beraden over de te volgen aanpak, zet je de verschillende mogelijkheden op een rij, en help je de betrokken partijen bij het selecteren van een bepaalde werkwijze. Hier kan jij beslissen dat een verdere procesbegeleiding geen kansen biedt om tot een oplossing van het probleem te komen. Je kan dan kiezen voor een andere strategie.

STAP 2: RECHTSTREEKSE CONFRONTATIE

1. partijen voorbereiden op de onderlinge confrontatie

De betrokken partijen moeten goed weten wat de bedoeling is van de onderlinge confrontatie.

DC Elke heeft in de voorbije dagen gesprekken gehad met iedereen van de leiding die dat wou. Nu komt er een gesprek met de hele leidingsploeg. Elke zegt vooraf nog eens duidelijk wat de bedoeling is van dit gesprek : Niet dat na dit gesprek alle problemen opgelost zijn en er van een conflict geen sprake meer is. Wel wil Elke door dit gesprek bereiken dat het eigenlijke conflict zo duidelijk mogelijk is en wel voor iedereen. Verder wil ze dat iedereen de kans heeft gehad om zijn of haar irritaties te verwoorden, en dat er wel degelijk geluisterd wordt naar mekaar. Ze wil ook dat in dit gesprek gezocht wordt naar waar de verschillende partijen mekaar wel begrijpen, en waar dat niet zo is, en op het eind wil ze weten of men verder wil zoeken naar de goede samenwerking, en wat ze als volgende te zetten stappen hierin afspreken.

Als procesbegeleider geef je toelichting bij jouw rol en bij de wijze waarop je zal tewerk gaan. Ga steeds na of dit duidelijk is voor alle betrokkenen en of zij daarmee akkoord gaan. Wie deelneemt aan een confrontatiesessie, moet een aantal grondregels in acht nemen. Jij als procesbegeleider legt deze op en jij bewaakt de naleving ervan. Je bent gespreksleider en zorgt ervoor dat iedereen tijdens het gesprek aan zijn trekken komt.

Elke maakt duidelijk dat bij het komende gesprek de volgende regels zullen gelden : iedereen verbindt zich ertoe om het proces een kans te geven en om actief deel te nemen. Er wordt niet door elkaar gepraat. Ieder reageert pas als de ander is uitgepraat. Ieder praat rechtstreeks tot de ander en probeert zo specifiek en concreet mogelijk te zijn in zijn uitingen. Ieder hanteert de regels van actief luisteren. Het uiten van emoties kan, maar persoonlijke aanvallen of verwijten niet. Elke krijgt van de aanwezigen ook de 'autoriteit' om er op te wijzen wanneer deze regels niet worden nageleefd.

Het creëren van een open en goede sfeer is essentieel om een confrontatiesessie te doen slagen.

Als 'buitenstaander' kan Elke steun en begrip tonen voor alle partijen. Zij laat merken dat zijn het verhaal van elk van de aanwezigen respecteert (zij hoeft immers geen uitspraak te doen over het wel of niet eens zijn over...). Ze probeert rust en veiligheid te scheppen en het vertrouwen in de samenwerking en in de toekomst te herstellen.

2. het probleem identificeren

Hierbij gaat het om het verhelderen en onderling confronteren van de standpunten en van de belangen en visies die daaraan ten grondslag liggen. Essentieel is het onderscheid tussen de onderliggende belangen of behoeften en de oplossingen die men voor het conflict wenst. In deze fase gaat het erom het eerste duidelijk te krijgen. Als procesbegeleider zoek je het antwoord op vragen als “Waarom eigenlijk?” en “Wat tracht iedereen in werkelijkheid te bereiken?”.

Een directe *confrontatiesessie* kan als volgt verlopen:

1. Laat iedere partij voor zichzelf opschrijven welke problemen volgens haar spelen en hoe het functioneren op zichzelf en in relatie met de andere kan verbeteren. Het gaat hierbij zowel om 'feiten' (zo specifiek mogelijk, in concrete gedragstermen) als om gevoelens (irritaties, spanningen en dergelijke).

Als het om conflicten tussen groepen gaat, laat dit dan schriftelijk voorbereiden door de individuele groepsleden en laat hen vervolgens tot een subgroepstandpunt komen.

2. De groepen komen bij elkaar en presenteren hun standpunt (eerst de feiten, dan de gevoelens). Iedere partij komt om de beurt aan het woord, wordt niet onderbroken en beantwoordt na afloop vragen om verduidelijking. Vat het standpunt van elke partij samen en vraag telkens of die samenvatting klopt. Check ook regelmatig of beide partijen elkaars standpunt begrijpen. Nodig hen uit het standpunt van de ander te verwoorden.
3. Ga na in hoeverre men het eens is en waar eigenlijk de verschillen liggen. Stel een gemeenschappelijke lijst van problemen op waar nog verder aan moet gewerkt worden en verdeel deze eventueel in categorieën.
4. Geef aan elk van de conflicterende partijen de opdracht om de lijst te overlopen en er de drie à vier uit te kiezen die hen het meeste raken en/of onmiddellijke aandacht vragen. Laat hen per groep bepalen welke actie ze ten aanzien van die punten gaan ondernemen en wat het tijdschema daarvoor is. Elke groep bereidt een rapportage voor in de totale groep.
5. Overloop de lijst nog eens en kies die punten uit, waarvan je denkt dat alle groepen er de hoogste prioriteit aan geven. In een plenaire sessie wisselen de groepen de resultaten uit.

3. bevorderen van het interactie- en communicatieproces

Tijdens een confrontatiesessie probeer je als procesbegeleider op verschillende manieren de communicatie tussen de partijen te bevorderen. Je moedigt de partijen aan zich openlijk uit te spreken. Sommige mensen moeten een zekere weerstand overwinnen om iets van de ander te vragen of om kortweg iets te weigeren. Anderen hebben het moeilijk om hun gedachten openlijk uit te spreken.

DC Elke wijst Eva er op dat er geen onherstelbare dingen gebeuren als ze haar mening geeft, zicht openlijk uitspreekt en eerlijk is, zelfs al gaat dit in tegen de mening van haar collega groepsleider Dieter. Die mening gaat immers over één aspect, en geeft geen oordeel over de persoon van Dieter. Elke moedigt ook de andere leiding aan zich niet in te houden uit vrees hoe anderen zullen reageren.

Bij een conflict ontardt de informatieoverdracht van de ene partij naar de andere soms in verwijten, beschuldigingen en eisen. Soms is ze te vaag voor een constructief verloop. Daarom is het belangrijk dat je als procesbegeleider de betrokkenen aanspoort om **hun standpunt duidelijk te formuleren**, zonder dat het te bedreigend is voor de ander.

Wanneer leider Peter uitroept dat 'hij toch nooit iets goeds kan doen', vraagt Elke dat hij duidelijker maakt wat hij hiermee bedoelt. Zij vraagt hem een voorbeeld te geven, en of dit dan voor één persoon, meerdere personen, of de hele leidingsploeg is, dat hij niets goeds doet. De rest van de leiding is immers niet zoveel met zo'n algemene boodschap, en sommigen, die het altijd zo goed voor hebben met Peter, kunnen zich door zo'n uitlating dan weer verongelijkt voelen. Peter verwijst naar die keer dat zijn medeleiding van de welpentak hem erop wees dat hij een beetje te ver was gegaan in het vertellen van griezelverhalen. Zo kreeg hij in het verleden wel meer 'verwijten'. Bij verdere navraag blijkt dat er eigenlijk vooral één medeleider is die dit telkens doet. Die ene leider herkent dat ook, nu hij er wordt op gewezen. Door te vragen naar een duidelijke formulering, heeft Elke één van de vele communicatieve misverstanden kunnen herleiden tot een vrij klein probleem, niet in de hele groep, maar tussen twee mensen.

Als procesbegeleider help je de betrokkenen om zich **beter bewust te worden van hun eigen gedrag en de misverstanden die er heersen**. Door de partijen een spiegel voor te houden van wat er gebeurt, kan er soms al een begin gemaakt worden met het ophelderen van mogelijke misverstanden en het verbeteren van de onderlinge verstandhouding.

Sus heeft al een hele tijd niets gezegd. Toch spreekt haar gezicht boekdelen. Telkens wanneer Bea iets zegt, trekt Sus haar ogen op. Bea ziet dit natuurlijk ook. Het effect is dat Bea telkens wanneer het zich voordoet wat luider gaat praten. Elke speelt haar observaties over wat zij ziet gebeuren in de interactie tussen de partijen aan hen terug. Ze houdt ze als het ware een spiegel voor door te zeggen: "Sus, ik zie dat je je ogen optrekt" en "Bea, je praat luider". Ze laat hen zien hoe hun vooroordelen invloed hebben op het proces. Ze probeert hen inzicht te geven in de beweging en de escalatie van het conflict.

Mensen zijn geneigd om vanuit stereotiepe vooronderstellingen het gedrag, de standpunten, de gevoelens of de motieven van anderen te interpreteren en te evalueren. Jij als procesbegeleider helpt de betrokkenen om een **beter inzicht te krijgen in elkaars standpunten en onderliggende belangen**. Je nodigt de betrokkenen uit om in de huid van de ander te kruipen en te proberen zo eerlijk en nauwkeurig mogelijk het standpunt van de ander te presenteren. Door zich in te leven in het standpunt van de ander, kan men daar meer begrip voor opbrengen.

DC Elke nodigt de betrokkenen uit om hun veronderstellingen over de achtergronden van het gedrag van de ander en hun interpretatie van de situatie te verwoorden. Zij stelt daartoe gerichte vragen: Zo bevrageet ze bijvoorbeeld Koen over het gedrag van Anja :

“Wat deed Anja precies wat voor jou een probleem was?”, over de gevolgen van dit gedrag voor Koen : “Wat voor last had je ervan? Hoe werden je belangen geschaad? Waarin werd je gehinderd?”, over de veronderstellingen die Koen maakte over de motieven van Anja voor dit gedrag : “Waar was Anja op uit, denk je, toen ze dat deed? Uit wat voor gedragingen van Anja leid je dat af? Hoe komt het, denk je, dat Anja zich zo gedraagt?”, over de emotionele reactie van Koen op deze situatie : “Wat kwam er bij je op toen Anja dat deed? Wat had je eigenlijk willen doen toen ze dat deed?” en over het gedrag van Koen als reactie hierop : “Wat deed je in feite precies als reactie hierop?”. De districtscommissaris stimuleert de betrokkenen om in hun uitingen zo specifiek en concreet mogelijk te zijn en zich te richten tot de juiste persoon.

In conflicten spelen allerlei emoties een rol: woede, wraak, agressie, angst, zich afgewezen voelen, ... Wil je het proces constructief laten verlopen, dan moet je als begeleider proberen om **sterke negatieve emoties onder controle te brengen of de invloed ervan te neutraliseren.**

De procesbegeleider, DC Elke dus, geeft de betrokkenen de kans om hun emoties op een andere wijze te ventileren of om hun gedachten tijdelijk af te leiden (vb. door een pint te drinken, door eens goed te roddelen). Zo kan zij de betrokkenen stimuleren om de situatie op een andere manier te interpreteren. Mensen raken meestal niet van streek door de dingen die gebeuren, maar wel door de manier waarop ze ertegenaan kijken. Elke probeert die irrationele of onrealistische gedachten (vb. overdrijvingen, irreële eisen, absolute opvattingen) die mensen zich in het hoofd halen om te zetten in meer rationele gedachten.

Wanneer de negatieve emoties op jou als procesbegeleider zelf gericht zijn, ga dan zelf niet argumenteren. Probeer te benoemen wat je ziet of hoort in plaats van in discussie te gaan. Hierdoor bescherm je ook jezelf tegen onnodige verbale agressie en geweld.

STAP 3: EXPLORATIE VAN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Als de doelen wederzijds zijn gedefinieerd, kunnen de partijen overgaan tot het zoeken van een oplossing of compromis. Een procesbegeleider moet de betrokkenen vooreerst motiveren om aan dit zoekproces deel te nemen. Ze moeten bereid zijn om af te stappen van hun vaste denkpatronen en eerder ingenomen standpunten. Een oplossing vinden veronderstelt dat ze het probleem vanuit andere, nieuwe gezichtspunten willen benaderen. De bedoeling van deze fase is het creatief ontwikkelen van een grote diversiteit van ideeën die tegemoet komen aan de uiteenlopende belangen of behoeften van de betrokkenen. De beoordeling van de alternatieven wordt doelbewust verschoven naar een latere fase, omdat ze de creativiteit te veel zou inperken.

Twee bruikbare methodieken in deze fase, zijn **rolonderhandeling** en **brainstorming**.

Rolonderhandeling

In deze methodiek wordt in verschillende stappen onderhandeld over het concrete gedrag van de betrokkenen:

1. Ieder legt op tafel wat hij van ieder ander verwacht in zijn rol opdat het geheel beter zou functioneren. Elke deelnemer vult daartoe de volgende vraag aan: “ (naam), je zou mijn functioneren in de groep bevorderen als je ... meer/beter zou doen, als je ... niet/minder zou doen en als je doorgaat met ...”
2. Maak per deelnemer een overzicht van de antwoorden. Stel hier wat-, waarom- en hoevragen. Bewaak dat de deelnemers niet gaan discussiëren, defensief reageren, onderhandelen of toezeggingen doen.
3. De deelnemers gaan met elkaar na wat ieder moet doen of nalaten om anderen beter aan hun trekken te laten komen. Ieder deelt daartoe de antwoorden betreffende zijn persoon in in de categorieën ‘dat kan ik doen’, ‘dat kan ik doen mits hulp van ...’ of ‘dat kan ik niet doen, maar wel iets anders dat jouw probleem kan oplossen’. Bewaak het principe ‘voor wat hoort wat’.
4. Zorg ervoor dat de afspraken op papier komen te staan. Verzeker je er van dat iedereen ze volledig onderschrijft.

Brainstorming

Het is een creatieve methode die erop gericht is vele ideeën te verzamelen. Laat de deelnemers alle ideeën met betrekking tot oplossingen voor het conflict opnoemen of opschrijven zonder te letten op de waarde, de praktische uitvoerbaarheid of de betekenis ervan. Tijdens het proces van brainstormen gelden vier hoofdregels:

- Kritiek op en beoordeling van ideeën is verboden; er is evenmin een bespreking van de ideeën.
- Freewheelen is welkom; de deelnemers moeten zich vrij voelen om met ieder idee –hoe gekker hoe beter– naar voor te komen.
- Hoe meer ideeën, hoe beter; zo vergroot de kans op originele ideeën.
- Er wordt actief gezocht naar een combinatie en verbetering van de ingebrachte ideeën; de deelnemers worden gemotiveerd om voort te bouwen op de ideeën van de anderen.

STAP 4: INTEGRATIE: BESLISSEN OVER DE MEEST WENSELIJKE OPLOSSING

In deze fase evalueren de betrokkenen de verschillende ideeën en brengen ze de verschillende gezichtspunten samen. Het is de bedoeling om tot een gemeenschappelijk besluit te komen over de meest wenselijke oplossing van het conflict. De procesbegeleider kan zijn persoonlijke invloed aanwenden om bepaalde voorstellen geaccepteerd te krijgen. Toch krijgen de partijen de nodige speelruimte om zelf te kunnen beslissen.

Twee bruikbare methodieken zijn **systematisch toegevingen doen** en **toetsing van ideeën aan vooropgestelde criteria**.

Systematisch toegevingen doen omvat de volgende elementen:

1. Leg de lat hoog. Laat de deelnemers de doelstellingen of de belangen die ze nastreven en die aan hun eisen ten grondslag liggen, op een redelijk hoog niveau vastleggen. Door dit te doen, kan je hun belangen serieus nemen en loop je minder het gevaar dat slechts een slap compromis bereikt wordt.
2. Stimuleer de deelnemers om vasthoudend te zijn ten aanzien van de onderliggende doelen en fundamentele belangen, maar flexibel ten aanzien van de mogelijke manieren en middelen om deze te realiseren.
3. Zoek een manier om de doelstellingen of de belangen van beide partijen te verzoenen:
 - Soms kan een oplossing bereikt worden door meer middelen beschikbaar te krijgen zodat beide partijen kunnen krijgen wat ze wensen.
 - Je laat de partijen wederzijds toegevingen doen. De ene partij krijgt dan bijvoorbeeld wat ze wenst en de ander wordt “terugbetaald” met een tegenprestatie op een geheel ander terrein. Of elke partij doet een toegeving op iets wat voor haar een lage prioriteit heeft in ruil voor een toegeving van de ander op een terrein dat voor haar een hoge prioriteit heeft.
 - De ene partij krijgt wat ze wil en in ruil daarvoor worden voor de ander de toegevingen die ze moet doen teruggebracht of weggenomen.
 - De oorspronkelijke eisen worden van geen van beide partijen ingewilligd. Er wordt een geheel nieuwe keuzemogelijkheid bedacht die tegemoet komt aan de meest belangrijke behoeften die aan de eisen ten grondslag liggen.
4. Mocht het vorige niet tot resultaten hebben geleid, dan moet er ergens een middenweg gezocht worden. Iedere partij kan dan zijn doelen verlagen (toegeven op punten met een lage prioriteit) en weer opnieuw proberen te zoeken naar een bevredigende oplossing.

Toetsing van ideeën aan vooropgestelde criteria:

- Bedenk met alle betrokkenen zoveel mogelijk relevante criteria aan de hand waarvan de ideeën kunnen getoetst worden. Denk bijvoorbeeld aan bruikbaarheid, praktische uitvoerbaarheid, bijdrage aan de realisatie van de gestelde doelstellingen, geen negatieve gevolgen voor de betrokkenen, rechtvaardigheid, enz.
 1. De in de vorige fase aangebrachte nieuwe ideeën worden nu beoordeeld aan de hand van de criteria.
 2. Kies voor die ideeën die op de meeste criteria goed worden beoordeeld. Ideeën die slechts op één of enkele criteria negatiever beoordeeld worden, kunnen op dit punt aangepast en verbeterd worden.

STAP 5: DE BESLISSING UITVOEREN EN EVALUEREN

Wil een gekozen idee kans hebben op slagen hebben dan zal dat niet alleen door de opstellers van het plan, maar ook door alle onrechtstreeks betrokkenen geaccepteerd moeten worden. Daarom moet de uitvoering van de oplossing goed voorbereid worden.

Men kan zich bijvoorbeeld de volgende vragen stellen: welke voordelen heeft het gekozen idee? Welke tegenwerpingen zijn er mogelijk en hoe kan men mogelijke kritiek (door onrechtstreeks betrokkenen) het hoofd bieden? Hoe kunnen andere personen van nut zijn bij de uitvoering van het idee? Wat is de beste plaats om het idee in werking te stellen? Is er een specifiek tijdstip waarop het idee het beste kan worden uitgevoerd?

Het gehele proces moet afgerond worden met de opstelling van een uitvoeringsplan. Daarin leggen de betrokkenen schriftelijk vast wat ieder op welk tijdstip dient te doen. De uitvoering van het plan zal regelmatig moeten geëvalueerd worden.



TOT SLOT

Beste lezer, al was het een hele boterham, we hopen je toch te hebben warm gemaakt. We beseffen ten volle dat dit allemaal wel mooi is op papier, maar wat met de echte praktijk ? We denken dat het met geloof te maken heeft. Je moet er zelf in geloven dat jouw tussenkomst iets kan opleveren, dat je geen wonderen kan doen, maar dat soms zelfs relatief 'kleine ingrepen' door jou, het verschil kunnen maken. We willen je dan ook aanmoedigen om – eender hoe, waar en in welke hoedanigheid je met een conflict geconfronteerd wordt – er in elk geval mee aan de slag te gaan. Het zal altijd een zoeken blijven, met proberen, vallen en opstaan. Maar wat we heel zeker weten : door er mee bezig te zijn, telkens opnieuw, doe je ervaring op en word je gaandeweg deskundiger: je krijgt meer inzicht in één en ander, je vaardigheden om zelf in te grijpen worden groter, je positieve bijdrage in de afwikkeling van een conflict belangrijker...

Succes !

Bibliografie

