

# BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

# CONFLICTHANTERING

11

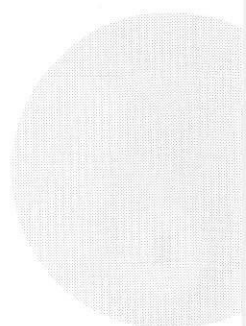


scouting

ook voor andere  
**KADER**  
leden



# CONFLICTHANTERING



# COLOFON

2

© 1995 Vereniging Scouting Nederland

**Uitgave:**

Scouting Nederland, Leusden 1997, herziene druk

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting is ontwikkeld op basis van het gewestelijke modulenaanbod voor bestuurders. De reeks kwam tot stand in samenwerking met de gewestelijke commissies voor Niet-Direct Leidinggevenden.

**Opmerking:**

Binnen Scouting Nederland is de structuur aan het veranderen. De districten en gewesten worden omgevormd tot regio's. In deze modulenreeks wordt de nieuwe term 'regio' gebruikt. Maar waar 'regio' staat, kan ook nog 'district' of 'gewest' worden gelezen.

**Auteurs:**

Deze module is tot stand gekomen met behulp van bestaand materiaal van Scouting Nederland. Harrie Brakel en Rob Zuidema, beiden gewestelijk NDLG-trainers. Laurens de Jonge, voormalig districtsvoorzitter en momenteel lid van de geschillencommissie S.N. heeft de update verzorgd.

**Eindredactie:**

Gerben J. Sas  
Angelique Verhoeff

**Aan deze module werkten verder mee:**

Martelli van Velthuysen  
Eric Versteeg

**Illustraties:**

Ad Oskam

**Vormgeving:**

Peter la Roi

**Druk:**

Drukkerij Centrum, Nijkerk

Deze module is gedrukt op chloorvrij papier.

De omslag van deze module is gemaakt van vijftig procent recycled en ontinkt oud papier en vijftig procent TCF-pulp (100% chloorvrij gebleekt).



# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1 Wat is een conflict?</b>	<b>7</b>
1.1 Definitie	7
1.2 Factoren die een rol spelen	8
<b>2 Het conflict geanalyseerd</b>	<b>9</b>
2.1 De formele verhoudingen en de persoonlijke relatie tussen de betrokkenen	9
2.2 Wat is de conflictbron?	11
2.3 Wat voor soort conflict is het?	11
2.4 Waarom is het conflict nu actueel, is er een voorgeschiedenis?	12
2.5 Hoe omschrijven de partijen het conflict, wat is hun doel?	12
2.6 Is het conflict duidelijk of speelt het onder de oppervlakte?	13
2.7 Is het conflict tot uitbarsting gekomen?	15
2.8 Welke normen, afspraken en procedures zijn er?	16
2.9 Welke zaken hebben indirect met het conflict te maken?	17
<b>3 Doel en vorm van conflicthantering</b>	<b>19</b>
3.1 Werkwijze	19
3.2 Rollen bij conflicthantering door een derde partij	19
3.3 Factoren die van invloed zijn	21
3.4 Plan van aanpak	24
<b>4 Het afwerken van het conflict</b>	<b>27</b>
4.1 Het afronden van de conflicthantering	27
4.2 Maatregelen die conflicten kunnen voorkomen	28
<b>5 Tot slot</b>	<b>29</b>
<b>6 Literatuurlijst</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage 1 Vragenlijst conflicthantering</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage 2 Conflicten binnen Scouting Nederland, de geschillenprocedure</b>	<b>34</b>
<b>Maatwerk voor bestuurders binnen Scouting</b>	<b>35</b>



# INLEIDING

Voor je ligt de brochure Conflicthantering, die deel uitmaakt van de modulereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Deze reeks bestaat sinds 1995 en wordt voortdurend uitgebreid. Deze brochure is een herziene druk van de eerste uitgave. In deze herdruk zijn de resultaten van een lezersonderzoek, de regiovorming en de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van conflicthantering verwerkt.

In elke organisatie bestaan en ontstaan conflicten. Ook binnen de groepen van Scouting Nederland zien we dat gebeuren. Bijvoorbeeld over het opruimen van materiaal, het niet nakomen van afspraken of het doordrijven van eigen ideeën. Soms heeft dat tot gevolg dat kaderleden met ruzie bij Scouting vertrekken.

Veel mensen beschouwen conflicten als een teken van fundamentele fouten in een organisatie. Zij menen dat een organisatie pas goed functioneert als er geen conflicten voorkomen; als er dus een volledig harmonische toestand is ontstaan.

Door dat te denken, worden conflicten uitsluitend als negatieve gebeurtenissen beleefd en gaat de positieve werking ervan verloren.

## *positieve kanten*

**Maar een conflict heeft zeker ook positieve kanten, want:**

- Het kan mensen dichter tot elkaar brengen en samenwerking bevorderen;
- Het dwingt problemen aan de orde te stellen en oplossingen te zoeken;
- Het kan een motor zijn voor het op gang brengen van veranderingen;
- Het schudt wakker en brengt nuances aan de oppervlakte.

## *productief maken*

Belangrijk is, hoe we een conflict dat er nu eenmaal toch is, productief kunnen maken: 'Hoe kunnen de oplossing en de manier waarop we die bereiken een bijdrage leveren aan het beter functioneren van de groep?' en niet alleen maar 'Hoe voorkomen we het een volgende keer?'

Door goede conflicthantering krijgen de positieve kanten meer kans en hoeven conflicten niet alleen maar negatieve gevoelens en reacties op te roepen.

## *derde partij*

Deze module richt zich in de eerste plaats op bestuurders bij Scouting Nederland, die als derde partij een conflict willen hanteren, maar is ook een aanrader voor teamleid(st)ers. Met hanteren bedoelen we hier het verantwoord omgaan met een conflict. De module bevat een handleiding voor de analyse van een conflict met behulp van een vragenlijst en geeft informatie over het doel en de vorm van conflicthantering.

Voor conflicten met partijen buiten Scouting, zoals de overheid, is deze informatie niet direct toepasbaar.

Eerst staan we stil bij de vraag wat een conflict is. Vervolgens behandelen we de punten die van belang zijn bij conflicthantering. We doen dat aan de hand van vragen. Deze staan in de tekst in een kader. Alle vragen vormen samen een



## **vragenlijst**

6

vragenlijst. Deze is opgenomen in bijlage 1.

Deze vragenlijst kan een belangrijk hulpmiddel zijn bij het onderzoeken van de conflicten waarmee je te maken krijgt. Aan de hand van de vragen kun je informatie verzamelen over het conflict of zelfs tot de conclusie komen dat het om meerdere conflicten gaat. Je kunt dat voor jezelf doen, maar de vragen kunnen ook een hulpmiddel zijn bij gesprekken met de partijen die betrokken zijn bij het conflict.

## **sociale vaardigheden**

Deze module behandelt wat je kan doen en niet hoe je het kan doen. Voor het 'hoe' zijn sociale vaardigheden nodig zoals observeren, communiceren en omgaan met waarden en normen.

Deze vaardigheden zijn zo veelomvattend dat we ze hier buiten beschouwing moeten laten. De modules Effectief Vergaderen, Mentorbegeleiding, en Communicatie en Gesprekstechnieken zijn daarom een zinvolle aanvulling op deze module.

Meer informatie over de inhoud van de modulenreeks vind je in de folder Bestuurswerk binnen Scouting. Kennis is Kracht.



# 1 WAT IS EEN CONFLICT?

## 1.1 DEFINITIE

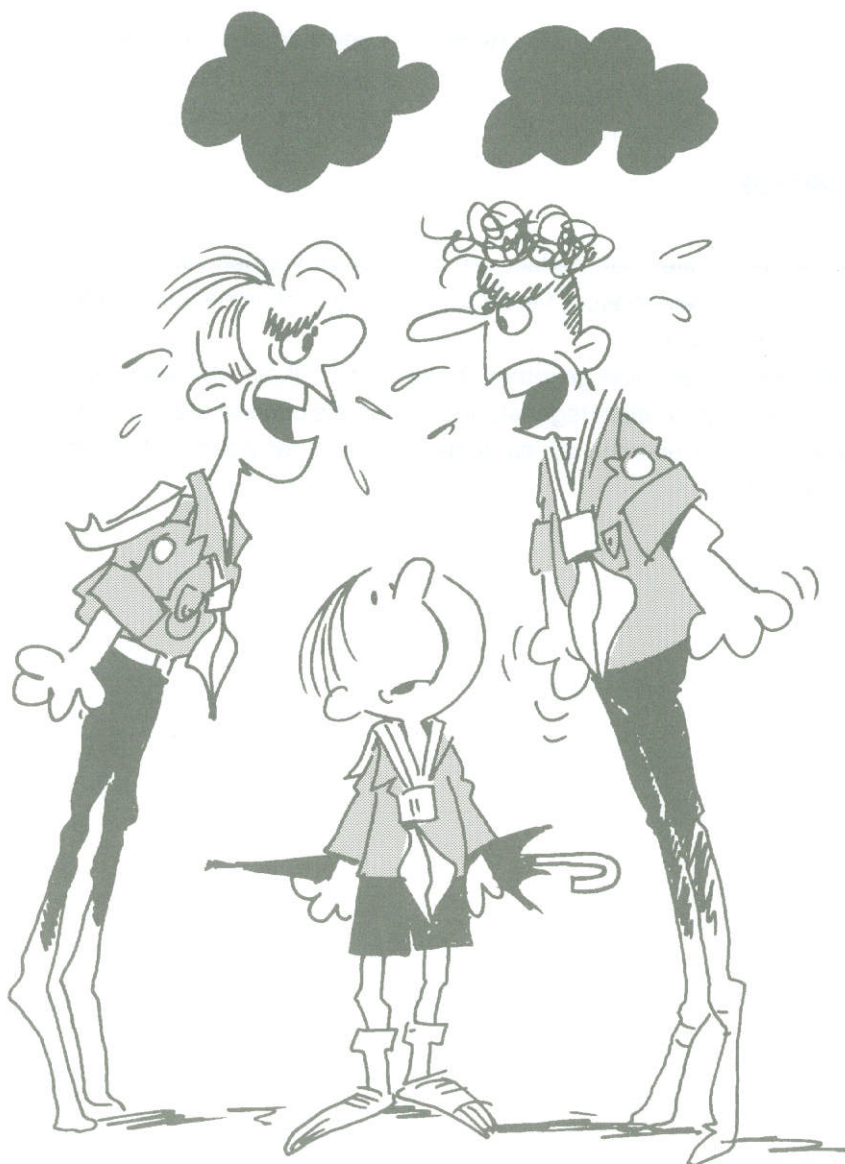
Iedereen kent de verschijnselen die gewoonlijk onder de noemer conflict worden ondergebracht. Vaak worden ook andere woorden gebruikt zoals: ruzie, belangenstrijd, competitie of debat. Maar altijd wordt verwezen naar:

*definitie conflict*

**Een stroom van gebeurtenissen tussen ten minste twee partijen die elkaar dwarsbomen.**

Elk conflict heeft twee dimensies:

1. Er is sprake van een relatie;
2. Er is sprake van tegenstrijdige belangen.



Dit dwarsbomen kan negatieve gevolgen hebben voor beide partijen, maar vaak hebben ook niet-direct betrokkenen er last van. Conflicten tussen leidinggevenden bij Scouting hebben bijna altijd een nadelige invloed op het spel van de jeugdleden en op de sfeer in de groep of regio.

### **Voorbeeld:**

*Tijdens het zomerkamp van de Scouts is op de voorlaatste dag een 24-uurs hike gepland. Daarmee kunnen sommige Scouts een vervolgvacantie afronden uit het activiteitsgebied zwerven/navigeren. De avond voor het vertrek krijgen de stafleden een verschil van mening over het doorgaan van de hike. De hopman vindt het veel te vermoeiend aan het eind van het kamp en het wordt nog snikheet ook. Een ander staflid, dat al meerdere keren overhoop heeft gelegen met de hopman, vindt dat de hike moet doorgaan; de Scouts rekenen er op...*

## 1.2 FACTOREN DIE EEN ROL SPELEN

Bij het verklaren van het ontstaan van een conflict en bij de keuze van de vorm van conflicthantering spelen diverse factoren een rol. Elke combinatie van deze factoren vraagt een eigen vorm van conflicthantering en geeft eigen mogelijkheden voor oplossing en productiviteit. De volgende factoren staan bij een conflict centraal:

- **DE KWESTIE**
- **MACHTSVERSCHIL**
- **TAAKAFHANKELIJKHEID**
- **PROCEDURES**
- **ESCALATIEGRAAD**
  - 1 Laag:**
    - nuchtere benadering;
    - willen delen;
    - kwestie staat centraal.
  - 2 Hoog:**
    - gewelddadige benadering;
    - persoonlijke haat;
    - kwestie is ondergeschikt.
- **TIJDSDRUK**

### *het conflictgedrag*

Conflictgedrag varieert van bedekte en geweldloze vormen van verzet, zoals ongeïnteresseerdheid, passief verzet en sabotage, tot verbaal en fysiek geweld en openlijke agressie.

Soms is het nog niet zover gekomen, hoewel men elkaar wel beschouwt als concurrenten en potentiële tegenstanders. Soms sluimeren de tegenstellingen en wachten ze op een concrete aanleiding om dan pas goed op te laaien (latent conflict).

## 2 HET CONFLICT GEANALYSEERD

### 1 DE PARTIJEN:

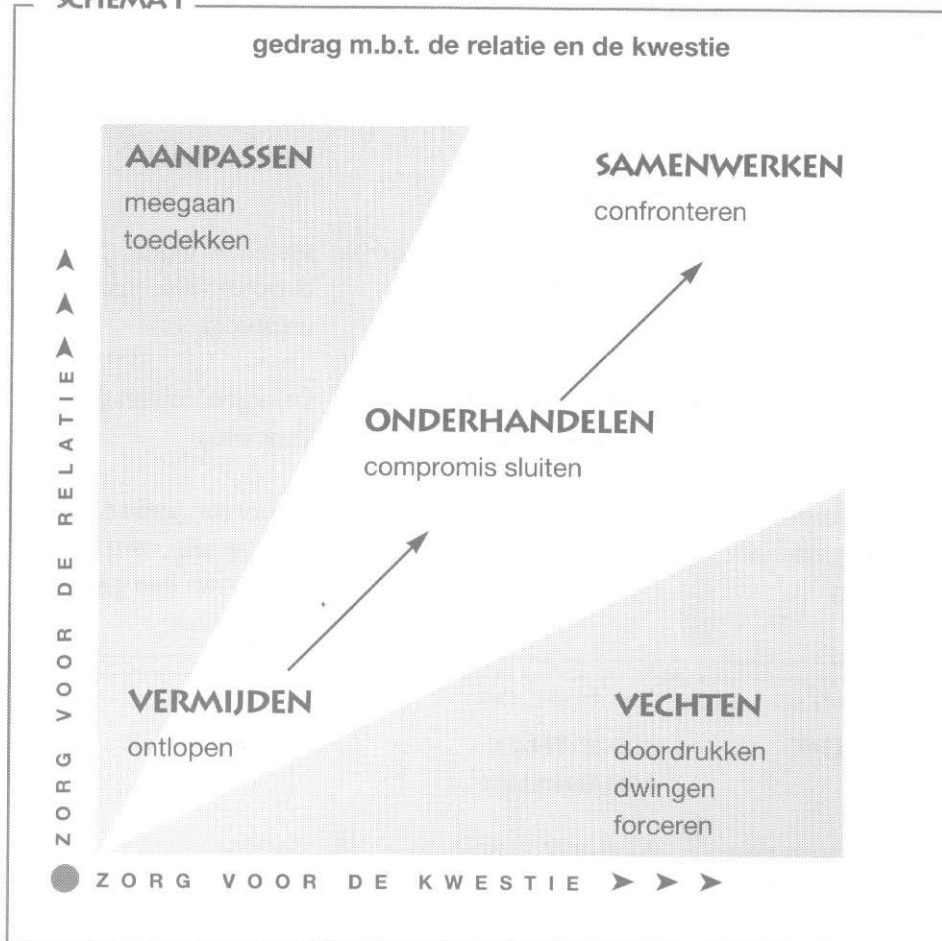
- a. Wie zijn de woordvoerders?
- b. Wie behoren tot hun achterban?
- c. Wie behoren tot de neutrale groep?
- d. Wat is de formele verhouding tussen de betrokkenen?
- e. Wat is de persoonlijke relatie tussen de betrokkenen?
- f. Wiens conflict is het eigenlijk?

### 2.1 DE FORMELE VERHOUDINGEN EN DE PERSOONLIJKE RELATIE TUSSEN DE BETROKKENEN

De formele verhoudingen bepalen primair hoe mensen met elkaar omgaan en hoe ze samenwerken. Zij kunnen een middel zijn tot, of een gevolg van, het uiten van gevoelens. Naarmate de gevoelens meer een rol spelen, groeien er naast de formele verhoudingen persoonlijke relaties. Gevoelsmatige betrekkingen tussen mensen komen dan tot uiting in de vorm van bijvoorbeeld vriendschap of antipathie.

de relatie

SCHEMA 1



De zorg voor de relatie, maar ook de zorg voor de kwestie, heeft invloed op het gedrag van mensen. Dat is zeker ook het geval bij conflicten (zie schema 1).



**Motieven voor aanpassing:**

- Het besef dat de kwestie voor de tegenpartij van groter belang is dan voor de eigen partij;
- De wens tot het opbouwen van 'sociaal-krediet', redelijkheid tonen, een gebaar maken;
- Vermijden van schade aan de samenwerking of aan overleg over andere belangrijke zaken;
- Angst voor de tegenpartij.

**Motieven voor vermindering:**

- Het is de confrontatie niet waard;
- Het is het probleem van de ander;
- Angst in het conflict het onderspit te delven.

In een organisatie is iedereen altijd afhankelijk van anderen. Dat is vaak in strijd met de door de betrokkenen gewenste mate van zelfstandigheid. Soms zijn de onderlinge verhoudingen gebaseerd op verschillen in status en macht (formele positie, deskundigheid, aanzien) soms op een meer gelijkwaardige omgang met elkaar.

De mate van de onderlinge afhankelijkheid is van invloed op het functioneren van conflictpartijen (zie schema 2).

**SCHEMA 2****A. KARAKTERISTIEK GEDRAG DAT DE PARTIJEN GENEIGD ZIJN TE TONEN****ONAFHANKELIJK**

- Openheid wat betreft informatieverstrekking
- Openheid over de eigen doelen
- Eigen doelen worden ingepast in de gezamenlijke doelstelling

**GEDEELTELIJK AFHANKELIJK**

- Eenzijdige weergave van informatie
- Doelen worden zolang mogelijk vastgehouden
- Er is uiteindelijk ruimte voor concessies

**AFHANKELIJK**

- Als dat in eigen voordeel is wordt valse informatie verspreid
- De eigen doelen gaan voor alles
- Er worden geen concessies gedaan, tenzij als middel om een grotere slag te slaan

**B. DOOR DE PARTIJEN GEWENST RESULTAAT****ONAFHANKELIJK**

- Oplossing van hoge kwaliteit en wederzijds begrip

**GEDEELTELIJK AFHANKELIJK**

- Voordelig compromis

**AFHANKELIJK**

- Onderwerping van de tegenpartij



### C. MOGELIJKE KENMERKENDE PROBLEMEN VOOR DE PARTIJEN

#### ONAFHANKELIJK

- Hoe is een optimale afstemming te realiseren?
- Wat kan worden gedaan aan wrijvingen tussen personen en groepen

#### GEDEELTELIJK AFHANKELIJK

- Hoe is een redelijke verdeling van middelen en mogelijkheden te verwezenlijken

#### AFHANKELIJK

- Hoe wordt de competentie of machtsstrijd en de voortgaande escalatie aan banden gelegd?

## 2 HET CONFLICT:

- a. Wat is de conflictbron?
- b. Wat voor soort conflict is het?
- c. Waarom is het nu ineens actueel?
- d. Is er een voorgeschiedenis?
- e. Hoe omschrijven de partijen het conflict?
- f. Wat wil elk der partijen bereiken of vermijden?

### 2.2 WAT IS DE CONFLICTBRON?

Er zijn verschillende soorten bronnen die conflicten veroorzaken. De belangrijkste hiervan zijn:

1. Belangentegenstellingen;
2. Meningsverschillen;
3. Misverstanden;
4. Principes.

### 2.3 WAT VOOR SOORT CONFLICT IS HET?

Om de juiste conflictantering te kiezen, is het van belang dat we vaststellen om wat voor soort conflict het gaat. Gaat het om:

- |                                                                   |             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1. Een middelenconflict (hoe verdelen we het materiaal?)          | rationeel;  |
| 2. Een machtsconflict (wie heeft het voor het zeggen?)            | emotioneel; |
| 3. Een sociaal-emotioneel conflict (wie heeft een hekel aan wie?) | emotioneel; |
| 4. Een beleidsconflict (langs welke weg bereiken we ons doel?)    | rationeel;  |
| 5. Een ideologisch conflict (willen we spelen of opvoeden?)       | emotioneel; |
| 6. Een misverstand (we denken dat zij ... willen)                 | -----       |

*meer zaken tegelijk*

Een juiste typering is moeilijk omdat er vaak meer zaken tegelijk spelen. Dat maakt conflicten vaak ingewikkeld en moeilijk grijpbaar. Bovendien is de eerste

waarneming in deze situaties vaak niet te vertrouwen. Zo kan een machtsconflict de schijn aannemen van persoonlijke tegenstellingen en omgekeerd.

## 2.4 WAAROM IS HET CONFLICT NU ACTUEEL, IS ER EEN VOORGESCHIEDENIS?

De directe aanleiding voor het conflict is vaak van ondergeschikt belang. Meestal broeit er al veel langer iets. Een donderslag bij heldere hemel komt zelden voor. Daarom is het belangrijk ook naar de ontwikkelingen in het verleden te kijken. Broeide er al iets? Welke conflicten hebben er in het verleden gespeeld? Zijn er oude koeien uit de sloot gehaald of kan dat nog gebeuren?

Het kan verhelderend zijn, vast te stellen in welke ontwikkelingsfase de groep leidinggevenden zich bevindt. Te onderscheiden zijn: kennismaking, accepteren, samenwerken, teamvorming, één geheel zijn.

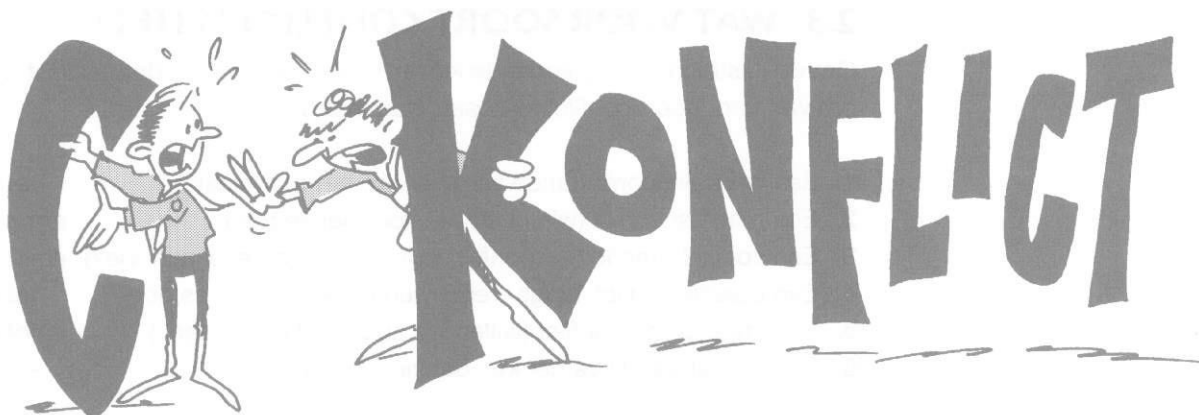
Zie je een evenwichtige leeftijdsopbouw of is er een tweedeling: een groep oude getrouwen en de jonge leiding? Zijn er nieuwelingen die een wig drijven in de bestaande eenheid? Hoe is het gesteld met het verloop en wat zijn de oorzaken daarvan?

## 2.5 HOE OMSCHRIJVEN DE PARTIJEN HET CONFLICT, WAT IS HUN DOEL?

Je kunt de partijen onafhankelijk van elkaar het conflict laten beschrijven aan de hand van de voorgaande vragen. Vaak zal dan blijken dat zij een verschillende visie hebben op de conflictbron, het soort conflict, de voorgeschiedenis en elkaars doelstellingen.

*verschillende zienswijzen*

Dat bemoeilijkt het hanteren van een conflict extra. In dit soort gevallen kan het nuttig zijn te proberen de partijen tot een concrete en overeenstemmende conflictomschrijving te bewegen.



**Let op:**

1. Er kunnen tegelijkertijd meerdere conflicten, conflictbronnen en conflictsoorten zijn. Daardoor is een exacte typering vaak moeilijk;
2. Als er meer conflicten door elkaar heen spelen, dan moeten deze zoveel mogelijk afzonderlijk worden onderzocht en behandeld;
3. Eerste waarnemingen zijn vaak niet te vertrouwen. Een machtsconflict kan bijvoorbeeld de schijn aannemen van persoonlijke tegenstellingen en omgekeerd;
4. De vraag 'Wat is nu eigenlijk het conflict?' moet tijdens het hanteren regelmatig worden herhaald, want er kunnen verschuivingen optreden.

**Voorbeeld:**

*Het rommelt al een tijdje tussen een Rowanbegeleider en enkele Scoutleiders. Na de zomervakantie vliegen er tien Scouts over. Dan wordt het lokaal van de Rowanafdeling echt te klein. Op de groepsraad in het voorjaar zegt de Rowanbegeleider dat het lokaal na de zomervakantie zal moeten worden vergroot ten koste van het lokaal van de Scouts. De huidige Rowans hebben al een schets gemaakt voor de aanstaande verbouwing ...*

### 3 CONFLICTSTADIUM:

- a. Van welk gedrag hebben de partijen zich tot nu toe bediend?
- b. Speelt het conflict nog onder de oppervlakte?
- c. Is het conflict tot uitbarsting gekomen?

## 2.6 IS HET CONFLICT DUIDELIJK OF SPEELT HET ONDER DE OPPERVLAKTE?

Of je een conflict kunt hanteren, hangt sterk af van het stadium waarin het ontdekt wordt. Bij vroegtijdige herkenning onder de oppervlakte, kun je het conflict bij de betrokkenen bewust maken en er samen zeer vroeg iets aan doen. Daarom moet je een open oog en oor hebben voor de signalen van conflicten, die onder de oppervlakte spelen.

Bij conflicten onder de oppervlakte worden mensen gehinderd ten aanzien van een gekoesterde wens of een gevoelde behoefte. Dat leidt tot gevoelens van ongenoegen (frustraties) en tot gedragspatronen die zich in de hieronder gegeven volgorde kunnen voordoen:

- **Ergernis:** wenkbrauwfronsen, klagende uitingen, onzeker;
- **Agressie:** agressieve woorden, houdingen en handelingen;

*bewust maken*

*frustratie  
gedragspatronen*



- **Ontkenning:** vooral als de agressie geen uitwerking heeft (of kan hebben) omdat de ander niet op die aanval reageert (of omdat de aan te vallen tegenstander zo sterk is dat aanvallen zinloos is), zal de zwakste partij een uitweg voor haar frustratie zoeken. Ontkennen dat het conflict bestaat, is dan een voor de hand liggende mogelijkheid: men tracht met de ongewilde situatie te leven;
- **Afleiding:** kinderachtig gedrag, giechelen, ruziën, kibbelen over zaken die niet met het conflict te maken hebben;
- **Vast gedrag:** bijna onverschillige klachtenherhaling, meestal monotoon en zonder dat de verwachting bestaat dat het iets uithaalt;
- **Onverschilligheid:** de betrokkene reageert in het geheel niet meer, leeft door met de gewekte onvrede, verzet zich alleen nog door voor niets meer belangstelling te tonen.





Uit deze gedragspatronen bevrijden mensen zich met reacties, zoals:

- **Er mee leven:** zichzelf (tegen beter weten in) uitleggen dat je behoort tot diegenen, die met de gegeven frustraties moeten leven. Men heeft een vrij doorzichtige redenering om zijn acceptatie van een conflictsituatie tegenover de buitenwereld acceptabel te maken;
- **Verstandig** de betrokkene bouwt een logisch betoog op, waaruit blijkt dat de frustrerende beredeneren: omstandigheid om geldige redenen aanvaardbaar is. Zolang de persoon niet gevoelsmatig achter zijn eigen betoog staat, is het echter alleen een verstandige redentatie;
- **Verwerken:** zonder frustratie verwerken van de gegeven tegenstelling door er datgene aan te doen, wat gedaan kan worden.

## 2.7 IS HET CONFLICT TOT UITBARSTING GEKOMEN?

Of je een conflict nog kunt hanteren, hangt sterk af van het stadium waarin je derde partij wordt. Dat stadium is herkenbaar aan het gedrag van de betrokkenen. Als je daar oog voor krijgt, zijn ze heel goed van elkaar te onderscheiden. Beide partijen hoeven niet hetzelfde gedrag te vertonen. Zo kan de één bijvoorbeeld meer willen samenwerken dan de ander. Maar als een conflict enige tijd duurt, leidt dit doorgaans tot wederkerig gedrag bij beide partijen. (Een aanval lokt een tegenaanval uit.)

*zeven fasen van een conflict*

Bij de ontwikkeling van een conflict onderscheiden we zeven fasen. Bij de start van de bemoeienis van de derde partij en op elk moment daarna, is het van belang te weten in welke ontwikkelingsfase het conflict zich bij elk der partijen bevindt.

*gezagsbeslissing*

De reden hiervoor is dat je in de eerste vier fasen het conflict nog kunt hanteleren (= tot een goed einde brengen) en in de laatste drie fasen meestal niet meer. Dan is de tijdsdruk of het belang doorgaans erg groot en een snelle oplossing gewenst. In dat geval is een bemiddeling, arbitrage of gezagsbeslissing meestal de enige weg (zie 3.2).

### ONTWIKKELINGSFASEN VAN EEN CONFLICT

- 1 **Discussie:** er is nog een streven naar samenwerking;
2. **Debat:** het gelijk krijgen treedt meer op de voorgrond. Men heeft het idee dat de ander niet luistert;

- 3. Zichzelf sterk maken:** het wederzijds contact wordt minimaal. Tegenstellingen worden naar buiten gebracht. De tegenpartij wordt bestempeld als ...;
- 4. De ander zwart maken:** de goede bedoelingen van de ander worden aangetaast, de ander wordt als persoon aangevallen;
- 5. Ultimata stellen:** de samenwerking is definitief voorbij. De weg terug wordt afgesneden. Als ... niet gebeurt, dan ...!
- 6. De ander telt niet meer:** hij of zij is een object geworden, een ding. Het spel wordt nu echt hard gespeeld. Ondanks alle idealen is er geen alternatief meer: de frontale aanval volgt;
- 7. Zelfvernietiging:** als het niet anders kan, dan maar met z'n allen de afgrond in. Zeker (alles kapot maken) als het conflict speelt tussen groepen personen. Dit kan het 'einde' van de Scoutinggroep betekenen.

## 4 REGELS EN AFSPRAKEN:

- a. Welke normen, afspraken en procedures zijn er?
- b. Werken ze?
- c. Wat ontbreekt er, wat is er teveel?

### 2.8 WELKE NORMEN, AFSPRAKEN EN PROCEDURES ZIJN ER?

De meeste Scoutinggroepen hebben wel een aantal geschreven normen, regels, procedures en functiebeschrijvingen, die iedereen wordt geacht te kennen en waaraan iedereen zich moet houden.

Het nadeel van dit soort regels is, dat ze geen rekening houden met afwijkende gevallen, dat ze het zwart-wit denken bevorderen (heb je gelijk of ongelijk) en dat ze de neiging hebben zich voortdurend uit te breiden.

Bovendien zijn ze vaak lang geleden vastgesteld, alleen de ouderen kennen ze nog, de jongeren hebben ze nooit gelezen. Gebeurt er iets, dan wordt er echter wel naar verwezen. Zich niet houden aan, ontbreken van, onduidelijkheid over en onbekendheid met normen, regels, procedures en functiebeschrijvingen kan aanleiding zijn voor conflicten. Daarom kun je er maar beter zorgvuldig mee omgaan.

Als een conflict ontstaat doordat één van de partijen zich niet aan de afspraken houdt, dan kun je door verwijzing naar die afspraken gebruik maken van een legitieme machtsbron. Dit beperkt de kans op escalatie.

*legitieme machtsbron*



Binnen elke Scoutinggroep gelden doorgaans ook niet geschreven regels en normen, zoals 'niet slaan', 'je emoties niet laten gaan' en 'je medeleid(st)ers niet afvallen'. (Groeps-)begeleiding die langere tijd op dezelfde wijze gegeven wordt, brengt vaak een normafstemming teweeg en heeft daardoor een conflicthanterende werking.

## 5 INDIRECTE INVLOEDEN:

- a. Welke belangen van derden spelen een rol?
- b. Spelen er financiële of materiële belangen?
- c. Hoe is de opinie van derden?

## 2.9 WELKE ZAKEN HEBBEN INDIRECT MET HET CONFLICT TE MAKEN?

Een conflict heeft meestal ook gevolgen voor personen en zaken die niet direct betrokken zijn bij het conflict. De belangen van deze personen of zaken zijn soms zelfs belangrijker dan het conflict op zich. Het is daarom ook belangrijk te kijken naar de zaken die indirect met het conflict te maken hebben, zoals:

- Gaat het conflict ten koste van de sfeer in de groep?
- Hebben de programma's er onder te lijden?
- Komt de continuïteit in gevaar?



- Zijn er financiële of materiële consequenties?
- Wat is de opinie van kinderen, ouders en andere groepsleden?
- Kan het conflict zich verspreiden onder de niet-direct betrokkenen?
- Heeft het conflict invloed op de relaties met de buurtbewoners, sponsors of subsidiegevers (public relations)?

**Voorbeeld:**

*De groepspenningmeester is ook actief in de plaatselijke politiek en de verkiezingstijd nadert. De Stam heeft grootse plannen voor een buitenlandse trektocht en is al tijden op zoek naar een klus waarmee ze geld kunnen verdienen. De groepspenningmeester vraagt de Stam reclamefolders van zijn lokale partij huis-aan-huis te verspreiden, waarvoor ze dan een leuk bedrag vanuit zijn partij zullen ontvangen. Enige goodwill binnen die partij kan geen kwaad, want de groep heeft verbouwingsplannen.*

*Enkele Pivo's maken echter bezwaar tegen deze actie, want ze zijn het niet eens met een aantal punten uit het partijprogramma. De groepspenningmeester laat echter doorschemeren, dat een weigering 'niet zo handig' zou zijn ...*

Naarmate er grotere indirecte belangen op het spel staan, die de tijdsdruk groot maken, zal het conflict om een directe oplossing vragen. Hierdoor is een grotere mate van 'machtsuitoefening' door de conflicthanteerder vaak niet te vermijden. Deze kiest dan eerder voor een gezagsbeslissing, arbitrage en hardere vormen van bemiddeling, dan voor de zachtere vormen van bemiddeling en begeleiding.



# 3 DOEL EN VORM VAN CONFLICTHANTERING

## 6 KEUZE VAN DE VORM VAN CONFLICTHANTERING:

- a. Wat zijn de belangrijkste knelpunten?
- b. Wat wil je precies veranderen en naar welke oplossing wil je toewerken, wat is je doelstelling?
- c. Welke wegen ga je daarvoor bewandelen?

### 3.1 WERKWIJZE

1. Maak eerst een conflictomschrijving met:
  - De omschrijving door elke partij van wat er aan de hand is;
  - Hoe dat komt;
  - Wat het doel van elke partij is.
2. Maak dan een lijst van de belangrijkste factoren die een rol spelen:
  - De conflictbron;
  - De fase waarin het conflict zich bevindt;
  - Inschatting van de tijdsdruk.

Geef aan of deze factoren gemakkelijk, moeilijk of bijna helemaal niet zijn te beïnvloeden.
3. Bepaal wat je wilt veranderen:
  - Wat is je doel;
  - Kies je voor korte- of langetermijndoelen.
4. Kies ten slotte de conflicthanteringsvorm, dus de rol die je als derde partij het beste kunt gebruiken.

### 3.2 ROLLEN BIJ CONFLICTHANTERING DOOR EEN DERDE PARTIJ

#### a. Expert

De partijen worden gesteund en geholpen bij het opkomen voor hun eigen belangen. Dit gebeurt door hen te helpen bij het formuleren van hun wensen en het verduidelijken van hun rechten, en met informatie over de interne organisatie. Er zijn inhoudelijke en procedurele experts.

#### b. Bemiddelaar

Het doel is de partijen zover te krijgen, dat ze een voor beiden acceptabel compromis aanvaarden. De oplossing voor een zakelijk probleem is belangrijker dan het verbeteren van de onderlinge relaties. Bemiddeling is grotendeels inhoudelijk van aard. Een bemiddelaar moet onpartijdig en onafhankelijk zijn.

### c. Scheidsrechter (arbiter)

De derde partij brengt een regeling tot stand door een bindende uitspraak te doen over het conflict. De uitspraak betreft vooral de inhoud van het conflict. Het conflict wordt dusdanig objectief omschreven, dat een buitenstaander - die de regels kent en logisch kan redeneren - in staat moet zijn een uitspraak te doen. Een scheidsrechter kan zijn onpartijdigheid handhaven door zich te houden aan de regels.

### d. Autoriteit

De derde partij hakt de knoop door bij een impasse, maakt zelf een oplossing en legt deze op aan de betrokkenen. Kenmerkend voor deze vorm is een grote mate van sturing. De aard van de bijdrage is vooral inhoudelijk. Partijdigheid en betrokkenheid zijn groter dan bij de andere vormen van conflicthantering. De derde partij ontleent haar invloed doorgaans aan haar formele positie in de organisatie.

### e. Begeleider

Deze vorm van conflicthantering is in hoofdzaak te typeren als helpend en ondersteunend. De invloed van de derde partij betreft vooral de manier waarop de partijen aan de oplossing van het conflict werken en de procedures die ze daarbij gebruiken. Zij onthoudt zich van een persoonlijke stellingname over de inhoud van het conflict.

Een eerste vereiste voor begeleiding is acceptatie door beide partijen. Om deze niet te verspelen, is een onpartijdige opstelling uiteraard belangrijk.

Achtergrondgedachte: De partijen zullen de inhoud van het conflict samen wel kunnen oplossen, als ze het probleem of elkaar anders zouden zien of het probleem anders zouden aanpakken. Een oplossing die partijen met behulp van begeleiding zelf tot stand brengen, is waardevoller en duurzamer dan andere oplossingen die onder druk van buiten min of meer worden opgelegd.

#### Voorbeeld:

*Na de zomervakantie worden drie Explorers te oud voor de afdeling. Zowel de Kabouterleiding als de Verkennerstaf hebben een oogje laten vallen op deze Explorers als versterking van hun team. Tijdens een babbeltje met één van de Rowanbegeleiders komt de Kabouterleiding er achter, dat het betrekkelijk nieuwe team van de*





*Verkennerstaf al in januari druk aan het lobbyen is geslagen bij twee van de drie Rowans die zij graag willen opnemen.*

*Een jaar of vijf geleden heeft een soortgelijke situatie geleid tot een ernstig conflict in de groep. Er zijn toen duidelijke afspraken gemaakt dat de groepsbegeleider in de loop van het voorjaar eerst een informatief gesprek voert met kandidaat-leidinggevenden over hun persoonlijke voorkeuren. Tot die gesprekken gevoerd zijn, zou niemand gaan werven.*

*Die afspraak is kennelijk niet tot de nieuwe Verkennerstaf doorgedrongen, ontdekt de verschrikte Kabouterleiding en zij hebben dringend versterking nodig. Volgend week is er groepsraad...*

### 3.3 FACTOREN DIE VAN INVLOED ZIJN

#### 1. De conflictomschrijving

De oplossing van een conflict kan extra bemoeilijkt worden door de wijze waarop de partijen de conflictsituatie omschrijven. Het hangt van de situatie af, of de partijen via bemiddeling tot herziening van de omschrijving moeten worden gebracht of via begeleiding.

#### 2. De conflictfase

Bij de eerste vier fasen van een conflict (zie 2.7) is het conflict nog tot een goed einde te brengen door een juist optreden. In de laatste drie fasen is dat niet meer mogelijk, omdat die situaties vragen om direct handelen door de autoriteit of de scheidsrechter (arbiter).

#### 3. De tijdsdruk

Ook de tijdsdruk is van invloed op het plan van aanpak en medebepalend voor de rol die je als derde partij vervult. Het onderstaande schema laat zien welke conflictantheringsrol het beste past bij de combinatie tijdsdruk-conflictsoort-ontwikkelingsfase.

#### CONFLICT: RATIONEEL

FASEN ▼	TIJDSDRUK >		
	LAAG	HOOG	
	ROL ▼	ROL ▼	ROL ▼
1. discussie	expert	-	-
2. debat	expert	-	-
3. zichzelf sterk maken	expert-	-	-
4. de ander zwart maken	expert	-	scheidsrechter
5. ultimata stellen	-	-	scheidsrechter
6. de ander telt niet	-	-	scheidsrechter
7. zelfvernietiging	-	-	scheidsrechter



## CONFLICT: RATIONEEL/EMOTIONEEL

	TIJDSDRUK >		LAAG	HOOG
FASEN ▼	ROL ▼	ROL ▼	ROL ▼	ROL ▼
1. discussie	-	autoriteit	bemiddelaar	
2. debat	-	autoriteit	bemiddelaar	
3. zichzelf sterk maken	-	autoriteit	bemiddelaar	
4. de ander zwart maken	-	autoriteit	bemiddelaar	
5. ultimata stellen	-	autoriteit	bemiddelaar	
6. de ander telt niet	-	autoriteit	-	
7. zelfvernietiging	-	autoriteit	-	

## CONFLICT: EMOTIONEEL

	TIJDSDRUK >		LAAG	HOOG
FASEN ▼	ROL ▼	ROL ▼	ROL ▼	ROL ▼
1. discussie	begeleider	-	-	
2. debat	begeleider	-	-	
3. zichzelf sterk maken	begeleider	-	-	
4. de ander zwart maken	begeleider	-	-	
5. ultimata stellen	-	-	-	
6. de ander telt niet	-	-	-	
7. zelfvernietiging	-	-	-	

## 4. De positie/status van de derde partij

Het is voor de derde partij belangrijk heel kritisch naar zichzelf te kijken en zich af te vragen of hij/zij bij dit conflict wel de aangewezen persoon is:

- Een **expert** en een **bemiddelaar** moeten door de conflictpartijen **geaccepteerd** worden;
- Een **scheidsrechter** en zeker een **autoriteit** moeten daartoe de **positie/status** hebben;
- Een **begeleider** moet het **vertrouwen** van de partij(en) hebben;
- De **derde partij** moet in de ogen van de partijen **onpartijdig** zijn.

## 5. De kwaliteiten van de derde partij

- Luisteren, analyseren en problemen structureren;
- Zich inleven, emoties peilen;
- Intenties peilen;
- Volgorde van gesprekspunten bepalen;
- Procedurele afspraken met partijen maken.

*geaccepteerd*

*positie/status*

*vertrouwen  
onpartijdig*

Onderstaand schema geeft een overzicht van de mogelijke oplossingen van de diverse soorten conflicten:

SOORT CONFLICT	INHOUD CONFLICT	MOGELIJKE OPLOSSING
▼ <b>1. middelen conflict</b> (hoe verdelen we het materiaal ?)	rationeel	▼ afpraak of overeenkomst
<b>2. machtsconflict</b> (wie heeft het voor het zeggen ?)	emotioneel	taakverdeling
<b>3. sociaal-emotioneel conflict</b> (wie heeft een hekel aan wie ?)	emotioneel	begrip/acceptatie
<b>4. beleidsconflict</b> (langs welke weg bereiken we ons doel ?)	rationeel	beleidsplan
<b>5. ideologisch conflict</b> (willen we spelen of opvoeden ?)	emotioneel	compromis
<b>6. slechte communicatie</b> (we denken dat zij . . . . . willen)	rationeel en/of emotioneel	training
<b>7. meerdere zaken tegelijk</b>	rationeel en/of emotioneel	combinatie van bovenstaande

**Let op:**

Bij emotionele problemen valt er geen rationele oplossing te vinden, maar zal men begrip bij de conflictpartijen moeten zien te kweken.

**Voorbeeld:**

*De Beverleiding heeft gepland het laatste weekend van de volgende maand te gaan logeren in het eigen Hotsjietonia. Omdat ze daarvoor ook andere ruimten in het clubhuis nodig hebben, geven ze de brief die ze aan de ouders van de Bevers willen uitdelen, alvast ter kennisname aan de stafteams van de Welpen en de Gidsen. Een Gidsenleidster laat echter meteen weten, dat de logeerpartij niet in dat bewuste weekend kan worden gehouden. Gisteravond heeft ze tijdens een regiobijeenkomst voor teamleiders positief gereageerd op het verzoek hun clubhuis te gebruiken voor een vervoltraining voor de Scoutsleiding uit de regio. Ook de beheerder van het clubhuis heeft hier al mee ingestemd.*





### 3.4 PLAN VAN AANPAK

Er bestaat geen eenduidige handleiding, die aangeeft wanneer je welke vorm van conflicthantering moet kiezen. Toch geven we een aantal aanwijzingen.

Allereerst geeft onderstaand schema een overzicht van de invloed van de elementen KWESTIE en RELATIE van het conflict op de mogelijk te kiezen ROL en de hoeveelheid MACHT die daarbij uitgeoefend kan worden.

ROLLEN	expert	autoriteit	arbiter	bemiddelaar	procedure-expert	proces-begeleider
aard van de bemoeienis						
gelegenheid tot machtsuitoefening						

Verder geven we hier per soort conflict een aantal aanwijzingen voor deze keuze, al is het niet altijd mogelijk aan te geven wanneer je wat moet doen. Vaak is het echter wel mogelijk te zeggen, wat je in elk geval beter kan nalaten.

#### 1. Middelenconflicten

Middelenconflicten kennen meestal een vrij zakelijk verloop. Zij lenen zich daarom goed voor bemiddeling en voor het optreden als scheidsrechter (arbiter).

Als de belangtegenstellingen erg fundamenteel zijn, zal bemiddeling niet werken omdat het de bewustwording van de tegenstellingen versterkt. Als de partijen tevens nog gemeenschappelijke belangen hebben, is bemiddeling wel nuttig voor zover deze vorm van conflicthantering bij de partijen de motivatie kan versterken aan een gezamenlijke oplossing te werken.

#### 2. Machtsconflicten

Bij machtsconflicten kunnen we kiezen voor een expert, bemiddelaar, scheidsrechter (arbiter) of autoriteit. De keuze hangt sterk af van het onderwerp van het meningsverschil en de situatie.

Bij meningsverschillen spelen de machtsverhoudingen vaak een rol. Verkleinen van extreme machtsverschillen en/of het laten aanvaarden dat er bepaalde machtsverschillen bestaan, kan hierbij zinvol zijn.



Bij meningsverschillen kunnen ook organisatorische aspecten een rol spelen. Het toepassen van organisatorische instrumenten kan hierbij helpen. Voorbeelden hiervan zijn langetermijnplanning, systematisch vaststellen van taken en bevoegdheden, bekendmaken van rechten en plichten, het structureel bespreekbaar maken van meningsverschillen en het verminderen van de onderlinge afhankelijkheid.

### **3. Sociaal-emotionele conflicten**

Sociaal-emotionele conflicten worden veroorzaakt door verschillen in persoonlijke stijl, karakter en spanningen binnen de persoon. Dit soort tegenstellingen vraagt veel meer om begeleiding als ze het werk belemmeren of de persoonlijke nood groot is.

### **4. Beleidsconflicten**

Beleidsconflicten lenen zich niet zo goed voor onderhandelen of bemiddelen. Via begeleiding is het vaak wel mogelijk bij beide partijen begrip te wekken voor de waarden, waarvoor ze op de bres staan. De scherpe kanten van de standpunten kunnen we afslijpen door deze bijvoorbeeld te toetsen aan de door beide partijen geaccepteerde doelstelling van Scouting Nederland.

### **5. Ideologische conflicten**

Ideologische conflicten worden gekenmerkt door een alles-of-niets karakter. Ze lopen snel uit de hand en zijn daarom moeilijk te hanteren. Doordat ideologische conflicten zo subjectief van aard zijn, wordt vaak begeleiding aangeraaden. Dat heeft echter als risico dat de beide partijen na de open confrontatie nog onverzoenlijker tegenover elkaar staan dan daarvoor het geval was. De ideologische standpunten zelf lenen zich niet voor onderhandeling, bemiddeling of arbitrage. Dit is echter wel mogelijk over randvoorwaarden ervan, als een ideologisch conflict vermengd raakt met een middelenconflict. Vanwege de moeilijke oplosbaarheid van deze conflicten dient de conflicthantering gericht te zijn op het benadrukken van de gemeenschappelijke waarden, het kweken van begrip en het vinden van een compromis.

#### **Voorbeeld:**

*Bij de Zeeverkennerwacht is het traditie dat de jongens die voor het eerst op zomerkamp gaan, een kampdoop krijgen in de traditie van Neptunus. Dit jaar is er een stuurman van een andere groep bijgekomen, die in deze stad is komen studeren. Hij is een verklaard tegenstander van kampdopen ...*

### **6. Misverstanden**

Misverstanden zijn meestal het gevolg van het ontbreken van communicatie, gebrekkige communicatie, persoonlijke tegenstellingen of machtsverschillen (men hoort wat men wil horen). Dit zijn de meest voorkomende oorzaken van conflicten! Daarom is voortdurende aandacht voor de informatie-uitwisseling binnen een organisatie en tussen organisaties zo belangrijk. Begeleiding gericht op het tot stand brengen en onderhouden van een doelmatige informatie-uitwisseling is hier meestal de aangewezen weg.





# 4 HET AFWERKEN VAN HET CONFLICT

## 4.1 HET AFRONDEN VAN DE CONFLICT-HANTERING

### Implementeren en bewaken

Als er eenmaal een acceptabele oplossing gevonden is, moet deze nog uitgevoerd worden. Als dat niet gebeurt, laait het conflict spoedig weer op, maar dan veel heviger en met veel grotere gevolgen. De begeleiding van het conflict kan vervolgens langzaam afnemen tot het duidelijk is dat de oplossing van het conflict volledig in de normale gang van zaken is opgenomen.

### Nazorg

*relatie winnaar-verliezer*

De nazorg moet vooral aandacht besteden aan de relatie winnaar-verliezer en aan eventueel negatief gedrag:

- Het afwentelen van de teleurstelling op iemand die afhankelijk is;
- Negatieve emoties blijven voeden, bijvoorbeeld roddelen;
- Onverschillig worden, zaken boycotten.

Dit negatieve gedrag kan je ombuigen door te zorgen voor ontspanning en afleiding. Bovendien kunnen de betreffende personen aangesproken worden op hun gedrag. Geef ze een nieuwe prikkel!





## 4.2 MAATREGELEN DIE CONFLICTEN KUNNEN VOORKOMEN

OP HET GEBIED:	MAATREGEL:
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Organisatie</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klein machtsverschil</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Communicatie</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelijke informatie;</li><li>• Duidelijk taalgebruik;</li><li>• Goede communicatiekanalen.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Cultuur</b> (waarden/normen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meedenken;</li><li>• Positieve houding ten aanzien van meningsverschillen;</li><li>• Respect voor persoonlijke gevoelens;</li><li>• Gemeenschappelijke visie.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Procedures</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Goede afspraken maken</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Deskundigheid</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vergadertechniek;</li><li>• Besluitvorming;</li><li>• Onderhandelen;</li><li>• Luisteren;</li><li>• Argumenteren.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Begeleiding</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tijdige signalering;</li><li>• Observatie en analyse;</li><li>• Onderlinge relaties bevorderen.</li></ul>

# 5 TOT SLOT

*geen standaardconcept*

De verschillende personen, achtergronden, redenen en invalshoeken geven elk conflict een eigen kleur. Daardoor is het vrijwel onmogelijk een standaardmodel te ontwerpen, dat leidt tot de oplossing. Van diegene die als derde partij optreedt, mag dan ook worden verwacht dat hij/zij zich bewust is van deze verschillen en geen poging onbenut laat het kernprobleem (het echte probleem) boven water te krijgen.

Helaas zijn er veel valkuilen waarvoor je bedacht moet zijn. Voordat je het weet, ben je deelgenoot van het probleem. Dat heeft onherroepelijk partijdigheid, belangenvermenging en blikveldvernauwing tot gevolg.

De volgende adviezen verdienen extra aandacht:

- Wees onpartijdig;
- Ga niet uit van je eigen gelijk;
- Stel je kwetsbaar op;
- Laat de betrokkenen praten, het is hun conflict;
- Luister, vat samen en concretiseer, alvorens oplossingen aan te dragen;
- Wees duidelijk en maak een afweging tussen zakelijkheid en medeleven;
- Ga uit van gelijkwaardigheid, geef elke betrokkene het gevoel dat er gepraat wordt op basis van gelijkwaardigheid en niet op basis van rang, stand, leeftijd, opleiding of afkomst;
- Besef dat het conflict voor iedere betrokkene serieus is, ook al zijn de motieven, invalshoeken en oorzaken verschillend.

*uitgaan van gelijkwaardigheid*

## **Voorbeeld:**

*Een typisch voorbeeld van een conflict is dat van de Scout die er ogenschijnlijk plezier in heeft elke activiteit te ondermijnen. Zijn gedrag wordt dusdanig als vervelend ervaren, dat de leiding een schorsing overweegt.*

Er is hier sprake van minstens twee problemen en waarschijnlijk een derde. De bemiddelaar heeft tot taak deze problemen boven water te krijgen. De problemen zijn:

- a. Een eventueel conflict tussen Scout en leiding;
- b. Een conflict tussen leiding en Scout;
- c. Een conflict over de maatregel.

Meestal zal de bemiddelaar met de leiding om de tafel gaan zitten om het conflict over de maatregel boven water te krijgen. Het gevaar daarbij is, dat er voorbij wordt gegaan aan het oorspronkelijke probleem, de lastige Scout.

Een verstandige benadering zou dan ook zijn, eerst duidelijk te krijgen waarom de Verkenner zo vervelend is. Uiteindelijk is dat de oorzaak van alle andere conflicten. De enige die daar antwoord op kan geven, is hijzelf.

De uitkomst van dit conflict zou best eens anders kunnen zijn dan verwacht wordt. Het lijkt erop dat de basis van het huidige conflict ergens anders ligt dan waar het in eerste instantie leek te liggen. Het is dan zaak dat andere te zoeken. Als dat opgelost is, worden de randconflicten vanzelf ook opgelost. De Verkenner voelt zich bijvoorbeeld niet serieus genomen door een leidinggevende. Misschien is er een machtsstrijd aan de gang tussen hem en iemand anders. Zijn gedragingen kunnen een soort van protest zijn.

In dit voorbeeld blijkt dat 'het uitgaan van gelijkwaardigheid' en 'het serieus nemen van alle betrokkenen' onmisbaar zijn voor het oplossen van een conflict. Natuurlijk is dit een vrij simpel voorbeeld, maar het geeft aan hoe snel je tot een verkeerde conclusie kan komen als je niet alle factoren bekijkt.

Aarzel nooit met alle betrokkenen individueel te spreken om het conflict uit alle hoeken te bezien.



# 6 LITERATUURLIJST

Fisher, R.S. en W. Ury, *Succesvol onderhandelen. De 'Harvard-aanpak'* (Utrecht 1983).

Ginneken, (van), *Effectief omgaan met conflicten* (stichting Teleac, Utrecht 1989).

*Management voor non-profit organisaties* [Instituut voor Sociale Wetenschappen, project: communicatie, onderwerp: conflicthantering].

Mastenbroek W.F.G., *Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling* (Samson, 1986).

Mulder, Mauk, *Conflicthantering, theorie en praktijk in organisaties* (Stenfert Kroese, Leiden).

Prein, H.C.M., '*Stijlen van conflicthantering*', Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie 31 (1976) 321-346.

Prein, H.M.C., *De diagnose en hantering van conflicten* [Bedrijfspsychologie nr. 69] (Kluwer, 1978).

Thierry, H., *Organisaties van tegenstellingen* (Van Gorcum Assen, Amsterdam 1977).

Vos, Koos en Don ten Brink, *Omgaan met conflicten in het opbouwwerk* (Samson, 1979).

Wilde, F.H.P. (de), *Stoeien met organisaties, een inleiding organisatiekunde* [deel 1: basisboek].



# BIJLAGE 1

## VRAGENLIJST CONFLICTHANTERING

### 1. DE PARTIJEN:

- a. Wie zijn de woordvoerders?
- b. Wie behoren tot hun achterban?
- c. Wie behoren tot de neutrale groep?
- d. Wat is de formele verhouding tussen de betrokkenen?
- e. Wat is de persoonlijke relatie tussen de betrokkenen?
- f. Wiens conflict is het eigenlijk?

### 2. HET CONFLICT:

- a. Wat is de conflictbron?
- b. Wat voor soort conflict is het?
- c. Waarom is het nu ineens actueel?
- d. Is er een voorgeschiedenis?
- e. Hoe omschrijven de partijen het conflict?
- f. Wat wil elk der partijen bereiken of vermijden?

### 3. CONFLICTSTADIUM:

- a. Van welk gedrag hebben de partijen zich tot nu toe bediend?
- b. Speelt het conflict nog onder de oppervlakte?
- c. Is het conflict tot uitbarsting gekomen?

### 4. REGELS EN AFSPRAKEN:

- a. Welke normen, afspraken en procedures zijn er?
- b. Werken ze?
- c. Wat ontbreekt er, wat is er teveel?

### 5. INDIRECTE INVLOEDEN:

- a. Welke belangen van derden spelen een rol?
- b. Spelen er financiële of materiële belangen?
- c. Hoe is de opinie van derden?

### 6. KEUZE VAN DE VORM VAN CONFLICTHANTERING:

- a. Wat zijn de belangrijkste knelpunten?
- b. Wat wil je precies veranderen en naar welke oplossing wil je toewerken, wat is je doelstelling?
- c. Welke wegen ga je daarvoor bewandelen?



# BIJLAGE 2

## CONFLICTEN BINNEN SCOUTING NEDERLAND, DE GESCHILLENPROCEDURE

34

Daar waar mensen samen dingen doen, kunnen wel eens problemen ontstaan. Normaal gesproken worden deze problemen in onderling overleg opgelost. Maar een probleem kan uit de hand lopen. Mensen kunnen zo'n hekel aan elkaar krijgen, dat ze niet meer samen kunnen en willen werken. Mensen kunnen moeite hebben met het praten over problemen. Met als gevolg dat ze steeds meer om de hete brei heen gaan draaien. Daarmee wordt een probleem niet opgelost. In veel gevallen wordt het zelfs alleen maar groter. Het kan ook gebeuren dat de betrokkenen in een conflict anderen erbij betrekken om hun eigen positie te versterken. Op die manier worden machtsposities opgebouwd, die het oplossen van het conflict alleen maar moeilijker maken.

Voor die gevallen, waarin gewoon praten niet meer helpt, bestaat er een geschillenprocedure waarop alle leden van Scouting Nederland een beroep kunnen doen. De regeling staat beschreven in het Huishoudelijk Reglement van Scouting Nederland (zie Vademecum). In het kort zit de regeling zo in elkaar:

- Kom je er niet meer uit, dan kun je hulp vragen bij het oplossen van het geschil, in de vorm van een bemiddelingspoging;
- Mislukt de bemiddeling, dan kan er een beroep worden gedaan op de Landelijke Geschillencommissie, die een uitspraak doet in het geschil;
- Ben je het niet eens met de uitspraak van de geschillencommissie, dan kan je in beroep gaan bij de Commissie van Beroep. De uitspraak van deze commissie is echter bindend voor alle partijen.

De geschillenregeling wordt begeleid door de juridisch medewerker van het Landelijk Bureau van Scouting Nederland. Eén telefoontje is voldoende om de juridisch medewerker in actie te laten komen. Allereerst ontvangt de aanvrager een geschillenformulier, waarop alle gegevens over het geschil en de mensen die erbij betrokken zijn, moeten worden vermeld. Als het formulier binnen is, wordt het regiobestuur gevraagd de bemiddeling te organiseren. In vele gevallen zijn de bemiddelaars in staat de problemen samen met de betrokkenen op te lossen. Een bemiddeling mag niet langer dan twee maanden duren.

Mislukt de bemiddeling, dan kan een beroep worden gedaan op de Landelijke Geschillencommissie. Drie leden van deze commissie onderzoeken dan wat er aan de hand is, horen de betrokkenen, lezen de stukken door en komen dan tot een uitspraak. Aan deze uitspraak moeten de betrokkenen zich houden tenzij ze beroep aantekenen. De geschillencommissie wordt ook ingeschakeld wanneer er problemen zijn met het verenigingslidmaatschap. Het Landelijk Bestuur kan iemand het lidmaatschap weigeren, het lidmaatschap opzeggen en zelfs ontzetten uit het lidmaatschap. De betrokkene heeft er dan recht op, dat de geschillencommissie de zaak uitzoekt en beoordeelt of het besluit van het Landelijk Bestuur terecht was. Ook hierna is weer beroep mogelijk.

# MAATWERK VOOR BESTUURDERS BINNEN SCOUTING

Scouting Nederland houdt de deskundigheid van haar (bestuurs)kader op peil via een trainingstraject met de naam '**Maatwerk**'. 'Maatwerk' staat voor trainingen die **concreet, continu** en **dichtbij** zijn.

Kaderleden wordt in het maatwerkplan gevraagd, jaarlijks te kijken waar behoefte is aan (bij)scholing en rondom welk onderwerp. De groepsbegeleider is verantwoordelijk voor het opstellen van zo'n plan. Het **Stafprofiel** is daarbij een hulpmiddel voor de groepsbegeleider om een sterkte/zwakte-analyse te maken rond besturen, programma en training. Het Stafprofiel is verkrijgbaar bij het Infocentrum (tel: 033-4960260).

Het Stafprofiel is een hulpmiddel om op speelse wijze de kwaliteiten en prioriteiten in je groep te meten. Dit inzicht kan leiden tot eigen actie, maar ook tot hulp, advies of ... trainingen. Om vraag en aanbod voor trainingen 'op maat' te kunnen afstemmen, inventariseert de regio jaarlijks op het groepsbegeleidersoverleg de behoefte aan trainingen in relatie tot het spel- en bestuurswerk.

De **trainingsroute** voor bestuurders binnen Scouting bestaat uit een introductie-, een basis-, en een vervoloperiode.

In de **introductieperiode** kunnen nieuwe bestuurders de module Introductie volgen. Deze is bedoeld voor bestuurders die niet bekend zijn met Scouting Nederland.

Van bestuursleden wordt verwacht, dat zij in hun eerste jaar - tijdens de zogeheten **basisperiode** - deelnemen aan een training Besturen, Begeleiden of Organiseren (van grote activiteiten). Afhankelijk van de taak of functie die je hebt, kan je uit één van deze trainingen kiezen.

Tijdens de **vervoloperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervolgrtrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervolgrtrainingen zijn een uitstekende verdieping voor alle bestuurders en zijn nauw afgestemd op de brochurereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Op de omslag van deze brochure vind je een overzicht van deze reeks. De brochures zijn te bestellen bij het Infocentrum.

De meeste trainingen voor bestuurders worden door de regio's gegeven. Raadpleeg de cursusplanner van je regio of bel met het Infocentrum.

Mochten er binnen Scouting Nederland op een bepaald moment rondom een onderwerp geen trainingen worden gegeven, dan kun je contact opnemen met het Nederlandse Organisatie voor Vrijwilligerswerk in Utrecht (tel: 030-2319844). Dit centrum houdt bij welke trainingen er in Nederland worden gegeven voor het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers.









De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting bestaat voornamelijk uit 23 brochures. Deze zijn bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau maar ook voor Direct Leidinggevend (DLG's) die bij Scouting meer doen dan het (bege)leiden van jeugdleden. De tien modulen die voor DLG's het meest interessant zijn, hebben een stempel en zijn als pakket verkrijgbaar. De brochures bieden je concrete kennis en praktische informatie om je functie(s) bij Scouting goed en met veel plezier te kunnen uitvoeren.

In deze modulenreeks zijn de volgende uitgaven verschenen:

- |                                            |                                                   |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>1. INTRODUCTIE</b>                      | <b>13. MENTORBEGELEIDING</b>                      |
| <b>2. BESTUREN</b>                         | <b>14. COMMUNICATIE EN<br/>GESPREKSTECHNIEKEN</b> |
| <b>3. BEGELEIDEN</b>                       | <b>15. MARKETING</b>                              |
| <b>4. ORGANISEREN VAN<br/>ACTIVITEITEN</b> | <b>16. LEDEN- EN KADERWERVING</b>                 |
| <b>5. EFFECTIEF VERGADEREN</b>             | <b>17. SPONSORING</b>                             |
| <b>6. FINANCIËEL BELEID</b>                | <b>18. BEHEER EN ONDERHOUD</b>                    |
| <b>7. SECRETARIAAT</b>                     | <b>19. MEDEWERKERSBELEID</b>                      |
| <b>8. PR EN VOORLICHTING</b>               | <b>20. BOUW EN VERBOUW</b>                        |
| <b>9. MATERIAALBEHEER</b>                  | <b>21. INTIMITEITEN</b>                           |
| <b>10. WERK- EN BELEIDSPLAN</b>            | <b>22. AANSPRAKELIJKHEID EN<br/>VERZEKERINGEN</b> |
| <b>11. CONFLICTHANTERING</b>               | <b>23. FONDSWerving</b>                           |
| <b>12. FINANCIËLE ADMINISTRATIE</b>        |                                                   |



telefoon 033-4960911

Landelijk Bureau Scouting Nederland / Larikslaan 5 / 3833 AM Leusden