

### **3. De grafische voorstelling van uw profiel**

De scores die u verkregen hebt, geven uw eigen conflicthanteringstijl aan. Op de volgende bladzijde wordt uw profiel grafisch uitgebeeld.

Duid uw score voor elk van de 5 stijlen aan door het overeenkomstige getal te omcirkelen in de juiste kolom. De scores gaan van 0 tot 12.

Iedere score werd genormeerd. Dat wil zeggen dat u wordt gesitueerd ten aanzien van een groep managers (339; *op posten van gemiddeld of groot belang in overheidsondernemingen of -organisaties*) die deze vragenlijst ook hebben ingevuld. De percentages geven aan hoeveel van die managers *een gelijke of lagere score* behalen dan die van u.

#### **Een voorbeeld :**

*U haalde voor “Competitie” ‘7’. Daarmee situeert u zich aan kop van het ‘peloton’. De ‘kopgroep’ heeft 8 of meer. Met een score van 7 scoren 70% van de managers gelijk of lager dan u. Vijftig procent van alle managers (die deelnamen aan het onderzoek) heeft een score tussen 4 en 7.*

Het is ook van belang te weten dat een extreem hoge of lage score niet per se slecht is. Immers, in uw specifieke werkomstandigheden kan een extreem sterk of zwak gebruik van één van de conflicthanteringstijlen, de beste keuze zijn.

		Competitie	Samenwerking	Compromis	Ontvluchten	Verzachten
<i>Hoog</i> 25%	100%	12		12	12	12
					11	11
		11	12	11	10	10
		10	11	10	9	9
						8
	90%					
		9	10			7
	80%	8		9	8	
						6
			9			
<i>Midden</i> 50%	70%	7		8		
					7	
	60%					
		6				
	50%		8			5
				7	6	
			7			
	40%	5				
						4
	30%			6		
<i>Laag</i> 25%		4			5	
				5		3
			6		4	
	20%	3				
			5			
				4		
					3	
	10%	2				
			4	3		
			3	2	2	2
			2	1	1	1
		1	1	0	0	0
	0%	0	0			

#### **4. Interpretatie van uw scores**

Dit instrument heeft de bedoeling het gedrag van een individu in een conflictueuze situatie in kaart te brengen.

Een conflictsituatie ontstaat wanneer de belangen van twee of meer partijen onverenigbaar lijken. In dergelijke omstandigheden kan men het gedrag beschrijven in functie van twee basis-assen :

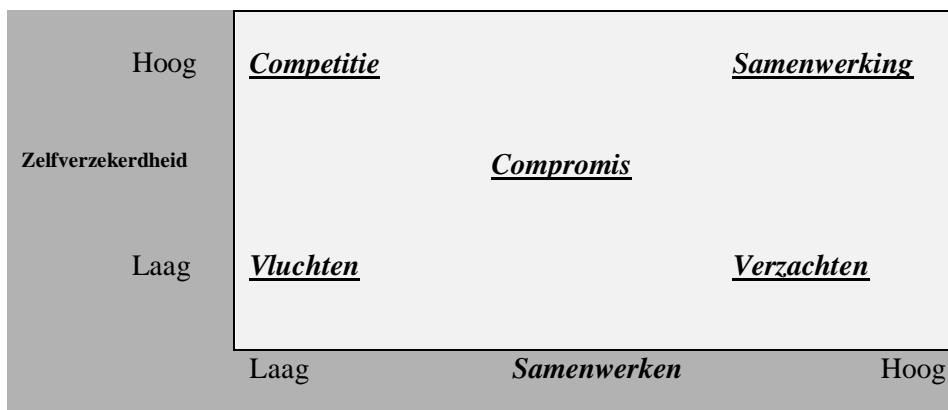
##### **1. Zelfverzekerdheid**

De mate waarin iemand aan zijn eigen belangen tracht te voldoen bij het zoeken naar een oplossing.

##### **2. Samenwerken**

De mate waarin iemand met de belangen van anderen tracht rekening te houden bij het zoeken naar een oplossing.

De 5 conflicthanteringstijlen worden gesitueerd en omschreven aan de hand van deze twee basis-assen.



- Competitiviteit geeft blijk van een grote zelfverzekerdheid, maar een gebrek aan samenwerking ; met deze instelling is men eerder geneigd de eigen belangen te behartigen ten koste van deze van anderen. Men gebruikt alle macht die men ter beschikking heeft, ten einde het eigen objectief te bereiken. Meestal is men dan erg bekwaam in het verdedigen van de eigen positie en rang.

**Men herkent deze stijl onder andere aan :**

- *het zich 'oprichten' om de eigen rechten te vrijwaren.*
- *het trachten te winnen.*
- *het hardnekkig verdedigen van een standpunt dat men juist en/of eerlijk vindt.*

- Verzachten als conflicthanteringstijl, kan wijzen op een gebrek aan zelfzekerheid en een verlangen naar samenwerking ; het omgekeerde van competitiviteit. Een conflict verzachten betekent dat men zijn eigen belangen negeert, om aan de verwachtingen van anderen te kunnen beantwoorden. Men kan hier spreken over zelfopoffering.

**Men herkent deze stijl onder andere aan :**

- *onbaatzuchtige vrijgevigheid of vriendelijkheid*
- *zich schikken naar de wensen of ideeën van de andere.*
- *toch gevolg geven (gehoorzamen) aan de verlangens van iemand anders, terwijl men er oorspronkelijk liever niet op in ging.*

- Ontvluchten als conflicthanteringstijl, wijst op een gebrek aan zelfzekerheid, maar ook op een tekort aan samenwerking. Conflicten worden vermeden, waardoor aan de eigen en andermans verlangens voorbij gegaan wordt.

**Men herkent deze stijl onder andere aan :**

- *Het diplomatisch uit de weg gaan van een probleem.*
- *Problemen verschuiven in de tijd.*
- *Zich uit een bedreigende situatie terugtrekken.*

- Samenwerking als conflicthanteringstijl, kan wijzen op een combinatie van zelfzekerheid en samenwerkingsvermogen. Deze stijl geeft aan dat de samenwerking met de ander verloopt vanuit de behoefte om samen tot een oplossing te komen die in voldoende mate de belangen van beide partijen tegemoet komt. Dit impliceert dat men een probleem zodanig grondig onderzoekt zodat de onderliggende wensen van de verschillende partijen zouden kunnen geïdentificeerd worden en er een alternatief zou kunnen gevonden worden dat voldoende beantwoordt aan de verschillende belangen.

**Men herkent deze stijl onder andere aan :**

- *Het exploreren van een twistpunt of belangenconflict, om elkaar beter te begrijpen.*
- *Het uit de weg ruimen van praktische obstakels.*
- *Het rechtstreeks bespreken van relationele problemen*

- Het compromis houdt het midden tussen de andere 4 conflicthanteringstijlen. Het objectief van deze stijl is het vinden van een snelle oplossing die de beide partijen toch gedeeltelijk tevredenstelt.

**Men herkent deze stijl onder andere aan :**

- *De verschillen opsplitsen in onderdelen die men kan aanpakken.*
- *Wederzijdse toegevingen doen.*
- *Zoeken van een snelle tussenoplossing.*

Vaak vragen deelnemers zich af welke nu de “goede” antwoorden waren op de vragen die ze voorgeschoteld kregen. In feite bestaan er geen “goede” antwoorden. De 5 gedragsalternatieven hebben elk hun waarde, afhankelijk van de situatie waarin ze worden gebruikt én de manier waarop ze worden gehanteerd. Ze vertegenwoordigen 5 aparte, evenwaardige sociale vaardigheden.

Geen enkel van ons kan slechts door één enkele stijl gekarakteriseerd worden. In principe ligt iedere stijl binnen éénieders mogelijkheden. Het is waarschijnlijk wel zo dat niet iedereen elke stijl even vlot en efficiënt gebruikt. De ene voelt zich beter in stijl A, de ander beweegt zich gemakkelijker in stijl B, nog een ander verkiest stijl C. Vanwege het eigen temperament, en ook door gewoontevorming, zal men zich spontaan meer gaan bewegen in één of twee stijlen, waardoor men zich de andere stijlen minder kan eigen maken.

De gedragskeuze die iemand in een conflictsituatie maakt, zal dus functie zijn van enerzijds zijn eigen aanleg en temperament en anderzijds de situationele vereisten waarmee hij of zij geconfronteerd wordt. Dit instrument geeft aan tot welke keuzes iemand toch eerder geneigd is.

In de tabel die een grafische voorstelling geeft van uw stijlgebruik, kan u uw stijlgebruik vergelijken met deze van een groep managers.

## **1. AFDWINGEN (Competitie) is nuttig :**

- a. wanneer een snelle en beslissende actie moet worden ondernomen ; in ‘noodgevallen’
- b. wanneer er onaangename beslissingen moeten worden genomen, bijvoorbeeld kostenvermindering, toepassing van onpopulaire maatregelen, discipline-handhaving, enz ....
- c. wanneer er in het belang van het overleven van de onderneming maatregelen moeten worden genomen waarvan u overtuigd bent dat ze moeten genomen worden.
- d. om u te beschermen tegen mensen die voordeel halen uit non-competitief gedrag.

## **U haalde een hoge score :**

- Wordt u omgeven door “ja-knikkers” ?

*Wanneer dit het geval is, hoe komt dat dan ? Is men voorzichtig geworden met het formuleren van een eigen mening ? Durft men niet meer ‘niet akkoord te gaan’ met u, en zo ja,.... waarom niet ? Heeft men alle hoop opgegeven u te kunnen beïnvloeden ? Dit fenomeen kan u van veel informatie isoleren.*

- Vrezen uw medewerkers om hun eigen onzekerheden en onwetendheid te moeten tonen aan u ?

*In een competitieve omgeving moet iedereen vechten om invloed en het nodige respect te kunnen verwerven. Men doet zich dan vaak zekerder voor dan men in werkelijkheid is. Een gevolg is dat men minder geneigd is informatie vrij te geven, een persoonlijke mening te formuleren, of te leren.*

## **U haalde een lage score :**

- Voelt u zich vaak onmachtig om bepaalde situaties aan te kunnen ?

*Dit kan te wijten zijn aan een verkeerde inschatting van uw mogelijkheden of het ongewoon zijn om ten volle beroep te doen op uw mogelijkheden. Dit alles kan uw effectiviteit en invloed aantasten.*

- Ervaart u moeilijkheden bij het aannemen van een krachtig standpunt, zelfs wanneer u de noodzaak hiertoe voelt ?

*Ga na bij uzelf hoe dat komt.*

## **2. SAMENWERKING is nuttig :**

- a. wanneer de belangen van beide partijen té belangrijk zijn voor een compromis en het dus aangewezen is om tot een geïntegreerde oplossing te komen.
- b. wanneer uw voornamelijk leerdoelstellingen hebt. Samenwerken met anderen geeft u de mogelijkheid uw eigen veronderstellingen en ideeën uit te testen en deze van de anderen te leren begrijpen.
- c. wanneer het aangewezen is verschillende standpunten rond één enkel probleem te doen samensmelten tot gemeenschappelijke stellingnamen die ook nog werkbaar zijn.
- d. wanneer het van belang is éénianders engagement aan te scherpen. Dit kan door de belangen van verschillende mensen te integreren in een gemeenschappelijke beslissing.
- e. wanneer men belast is met een negatief klimaat dat zijn oorsprong vindt in interpersoonlijke conflicten.

### **U haalde een hoge score :**

- Besteedt u tijd aan het **ten gronde** bespreken van problemen die eigenlijk de moeite niet lonen om zo grondig besproken te worden ?

*Samenwerking vereist tijd en energie, precies datgene wat men in de meeste ondernemingen niet op overschot heeft. Niet alle problemen vereisen optimale oplossingen en niet alle persoonlijke verschillen moeten gladgestreken worden. Een overbenadrukken van samenwerking en gezamenlijke besluitname, is vaak een vertaling van de wens om risico's tot een minimum te herleiden door de verantwoordelijkheid over een beslissing of actie zo veel mogelijk te spreiden.*

- Is het zo dat uw eigen grote bereidheid tot samenwerking, in feite niet dezelfde samenwerkingsbereidheid bij uw medewerkers ontlokt ?

*Tracht uit te zoeken hoe dit komt. Laat geen misbruik maken van het vertrouwen dat u in hen stelt, noch van uw open geest.*

### **U haalde een lage score :**

- Het is waarschijnlijk moeilijk voor u om verschillen in mening of objectieven, te zien als kansen tot **gezamenlijke winst**, als kansen om te leren samen efficiënt problemen op te lossen.

*Alhoewel sommige conflicten bedreigend en nonproductief kunnen lijken, is pessimisme rond de slaagkansen van samenwerking toch niet aangewezen. Succesvolle samenwerking levert bij de verschillende partijen steeds tal van voordelen en de ermee gepaard gaande voldoening op.*

- Tonen uw medewerkers misschien weinig respect voor uw acties en beslissingen ?

*Misschien omdat uw initiatieven te weinig rekening houden met hun belangen.*

### **3. Het COMPROMIS is nuttig :**

- a. wanneer de objectieven iets minder belangrijk zijn, en wanneer de inspanningen en ongemakken die gepaard gaan met een meer directieve aanpak, niet te rechtvaardigen zijn.
- b. wanneer twee gelijkwaardige gesprekspartners veel willen investeren in hun wederzijdse belangen, zoals in onderhandelingen over personeelsbeheer bijvoorbeeld.
- c. wanneer men, in antwoord op complexe problemen, tot tijdelijke oplossingen wil komen.
- d. wanneer, onder tijdsdruk, snelle oplossingen moeten gevonden worden.

### **U haalde een hoge score :**

- Het is mogelijk dat u zich zodanig concentreert op het bereiken van een compromis, dat u de bredere principes, waarden en lange termijn objectieven van de onderneming, uit het oog verliest.
- Behoort het bereiken van een compromis tot de spelregels van het huis ? Is het eigen aan de ondernemingscultuur om zeker niet met elkaar in de clinch te gaan ?

### **U haalde een lage score :**

- Bent u misschien té gevoelig of snel uit uw loog geslagen om tussen te komen tijdens onderhandelingen ?
- Vindt u het moeilijk om toegevingen te doen ?



#### **4. ONTVLUCHTEN is nuttig :**

- a. wanneer het over een weinig belangrijk probleem gaat, of wanneer men ineens met grotere problemen geconfronteerd wordt.
- b. wanneer u geen enkele mogelijkheid ziet om aan uw eigen belangen te voldoen omdat u over onvoldoende macht beschikt of omdat u ontmoedigd raakt bij de vaststelling dat de tegenpartij geen toegevingen wil doen.
- c. wanneer de voordelen van een conflictoplossing niet opwegen tegen de schade die berokkend kan worden door het rechtstreeks aangaan van het conflict.
- d. wanneer u het belangrijk vindt om de gemoederen te bedaren, en wat meer afstand te creëren, ten einde de productiviteit te herstellen.
- e. wanneer het nuttiger lijkt om informatie te verzamelen, in plaats van onmiddellijk een besluit te nemen.
- f. wanneer anderen een betere oplossing kunnen bedenken voor het probleem.
- g. wanneer het probleem in feite is ontstaan uit dieperliggende oorzaken, of op zijn beurt een nieuw en belangrijker probleem deed ontstaan.

#### **U haalde een hoge score :**

- Hebben uw medewerkers het moeilijk om uw mening te weten te komen over bepaalde problemen ?  
*Zo ja, op welke manier wordt uw leiderschap en de efficiëntie van het team-functioneren, hierdoor beïnvloed ?*
- Hebben collega's en medewerkers bij u het gevoel op eieren te lopen  
*Wanneer dit zo is, wordt er waarschijnlijk té veel energie besteed aan "voorzichtig omgaan met elkaar" . Begin in dat geval alvast met het aanpakken en oplossen van problemen die al té lang bestaan.*
- Worden belangrijke beslissingen soms toch genomen bij gebrek aan een alternatief ?

#### **U haalde een lage score :**

- Kwetst u andermans gevoelens of lokt u agressie uit ?  
*Misschien is het voor u van belang om problemen iets discreter en diplomatischer aan te pakken. Tact is in wezen de kunst van het vermijden van potentieel storende elementen bij de behandeling van een probleem.*
- Voelt u zich bestookt, als het ware achtervolgd door problemen? Kan u het hoofd niet meer bieden aan een dergelijke hoeveelheid problemen ?  
*Misschien voelt u de behoefte om meer tijd te besteden aan het bepalen van uw prioriteiten om eventueel enkele problemen te delegeren naar anderen toe.*

## **5. VERZACHTEN is nuttig :**

- a. wanneer u zich realiseert dat u ongelijk hebt, en de ideeën van anderen de kans wilt geven, alsook om uw redelijkheid te tonen.
- b. wanneer de problematiek voor de andere partij van veel groter belang is dan voor u ; om aan de behoeften van anderen tegemoet te komen ; als gebaar van goede wil ; om een goede samenwerkingsrelatie te behouden.
- c. wanneer u goede sociale kontakten wilt opbouwen, met het oog op belangrijke toekomstige problemen.
- d. wanneer een onophoudelijke competitie niets anders zou doen dan uzelf schade berokkenen ; wanneer u aan de verliezende hand bent.
- e. wanneer het uitermate belangrijk is de harmonie te bewaren en storingen te vermijden.
- f. wanneer u een bijdrage wil leveren in de opleiding van uw medewerkers tot managers, door hen toe te laten ervaring op te doen en te leren van hun eigen fouten.

## **U haalde een hoge score :**

- Hebt u het gevoel dat uw eigen bijdragen en prioriteiten niet de aandacht krijgen die ze in feite verdienen ?  
*Wanneer u té veel delegeert aan anderen, dreigt u invloed, respect en erkenning te verliezen. Daarbij verliest de onderneming uw potentiële bijdrage.*
- Ontbreekt de discipline ?  
*Alhoewel discipline op zichzelf misschien van minder belang is, zijn er vaak regels en procedures die best nageleefd worden en waarvan de toepassing cruciaal is voor u én de onderneming.*

## **U haalde een lage score :**

- Ervaart u moeilijkheden om uw goede wil te tonen aan anderen ?  
*Het verzachten van minder belangrijke problemen, die wel belangrijk zijn in de ogen van anderen, is een daad van goede wil.*
- Wordt u door anderen vaak als onredelijk beschouwd ?
- Hebt u het vaak moeilijk om uw ongelijk toe te geven aan anderen ?
- Kan u (wettelijke) uitzonderingen op regels toestaan ?
- Weet u wanneer u de strijd moet opgeven ?