

Hoe ga jij om met conflicten?

Met conflicten kun je heel verschillend omgaan. Mensen hebben nu eenmaal verschillende stijlen. Maar de ene benadering is effectiever dan de andere. AS brengt in kaart welke stijlen van conflicthantering er zijn en wat het effect van die verschillende stijlen is.

John Sijnke

Medewerkers dagbesteding hebben op allerlei manieren met samenwerkingspartners te maken tijdens hun werk. Cliënten, collega's, andere disciplines of organisaties, verwanten, etc. Soms spelen in die contacten verschillende belangen. Bijvoorbeeld ouders die bepaalde verwachtingen hebben t.a.v. de ondersteuning van hun verstandelijk gehandicapte kind, die niet waargemaakt kunnen worden binnen de dagbesteding. Het is dan goed mogelijk dat de gevraagde (soms geëiste) ondersteuning niet past binnen de ZZP afspraken. Het Zorg Zwaarte Pakket geeft sterker dan voorheen de financiële kaders aan waarbinnen de dienstverlening moet plaatsvinden. Dat kan leiden tot conflicten over 'vraag en aanbod', zeker daar waar men gewend is dat de vraag van de cliënt leidend is voor de dienstverlening. Er is dan een externe oorzaak (in dit geval de kaders van het ZZP) waardoor samenwerkingspartners die in principe hetzelfde nastreven toch tegenover elkaar kunnen komen te staan. Het hangt er dan heel sterk vanaf hoe jij als begeleider omgaat met die tegenstelling. Je kunt er voor kiezen om de ouders gelijk te geven, maar als je het daar bij laat los je daarmee het probleem natuurlijk niet op. Je kunt er ook voor kiezen ze door te verwijzen, maar of dat de oplossing is, is ook maar de vraag. Als ouders en organisatie het er over eens zijn dat het huidige ZZP ontoereikend is, dan is er een gezamenlijk uitgangspunt, waar men samen wat aan kan gaan doen. Maar het is ook heel goed denkbaar dat het ZZP wel past bij de opvatting van de organisatie over de ondersteuning. Dan kan een verschil van inzicht in wat iemand aan ondersteuning nodig heeft tot botsingen leiden. En met de invoering van ZZP's worden de individuele financiële kaders zodanig scherp vastgesteld, dat ook de dienstverlening sterker wordt afgebakend. Daar kun je van alles van vinden als medewerker dagbesteding, maar het is wel de werkelijkheid waar iedereen in zorg en dienstverlening mee te maken krijgt.

Soorten conflicten

Een verschil in inzicht of visie hoeft op zich geen bron van conflicten te zijn. Wanneer er niet over wordt gecommuniceerd ontstaat er onbegrip voor elkaars handelen in de dagelijkse praktijk, met als mogelijk gevolg een conflict. Er zijn verschillende soorten conflicten.

Bij *sluimerende conflicten* komt het niet tot een aanvaring of uitbarsting. Het conflict (vaak in de vorm van een fors meningsverschil) is er wel maar 'het komt niet op tafel'. Aan de sfeer is het vaak wel te merken: afstandelijk, koel of zelfs ronduit vijandig. Als je bang voor de ander bent, een eerdere slechte ervaring hebt (wellicht zelfs met die ene persoon) of je om een andere reden niet durft te uiten blijft het conflict langdurig 'voort sudderen'. De samenwerkings sfeer kan daar natuurlijk behoorlijk door verpest worden.

Daartegenover staan conflicten die juist gepaard gaan met wat je zou kunnen noemen een *explosie*: emoties lopen erg hoog op en mensen zeggen of doen dan wel eens dingen waar ze later spijt van hebben. Het voordeel is dat men zich heeft uitgesproken, dat de ander kan zien 'hoe hoog het zit', dat men z'n hart heeft kunnen luchten.

Een conflict kan zich ook binnen één persoon afspelen, het zogeheten *intra persoonlijke conflict*. Als medewerker dagbesteding kan dat bijvoorbeeld om een *loyaliteitsconflict* gaan. Om even terug te keren naar het voorbeeld van de ouders: je snapt de positie van de ouders, maar je weet ook wat de kaders zijn waarbinnen jullie moeten werken. Je kunt dan het gevoel hebben partij te moeten kiezen. Of: je bent het eigenlijk wel met de organisatie eens dat de gevraagde ondersteuning niet de meest passende voor dit kind is. Dan moet je zeker het gesprek aangaan, juist omdat er verschillen te overbruggen zijn. En vooral wanneer er al sprake is van een zich ontwikkelend conflict.

Hoe gaan we er mee om?

Er zijn vijf verschillende stijlen om met conflictsituaties om te gaan. Die tref je in een apart kader aan. Wanneer je wilt weten welk van die stijlen het meest overeenkomt met jouw stijl (vaak is er sprake van een combinatie), noteer dan eerst een aantal steekwoorden waarmee je jouw stijl typeert en vraag ook aan enkele collega's die jou goed kennen en eerlijke feedback aan je durven te geven, om hetzelfde te doen. Vergelijk vervolgens het beeld dat je dan krijgt met de beschrijving van de vijf stijlen. Daarin zie je de woorden *coöperatief* en *assertief* regelmatig terugkeren. Coöperatief slaat op de mate waarin je gericht bent op samenwerken. Assertief wil zeggen dat je voor je eigen belangen opkomt, overigens zonder de ander te schaden. Wanneer je alleen maar oog hebt voor de goede relatie en de belangen van de ander, dan lijkt je wel coöperatief, maar in feite vergeet je de eigen belangen. Dan is er geen goed evenwicht tussen jou en je gesprekspartner. Heb je alleen oog voor je eigen belangen, je eigen mening en ga je in feite 'voor de winst', dan ben je te assertief, want alleen op het eigen gelijk uit, zonder oog te hebben voor de ander. De kunst is het juiste evenwicht tussen beide te vinden en van daaruit gezamenlijk naar oplossingen te zoeken. Oplossingen die recht doen aan de positie en de belangen van beide gesprekspartners. Dan is er sprake van echte samenwerking en zullen meningsverschillen niet snel uitgroeien tot conflicten.

VIJF STIJLEN

1. Ik wil winnen want ik heb gelijk (*wedijveren*)

Je komt wel op voor je eigen belang (*assertief*) maar denkt niet aan het belang van anderen (*niet coöperatief*). Je ziet belangen als tegenstellingen die niet te overbruggen zijn. In sommige situaties een effectieve stijl (wanneer jij je vaak hebt laten afschepen of anderen jouw belangen absoluut negeren), maar vaak als egoïstisch ervaren en zeker een stijl die strijd zal opleveren als anderen zich niet zomaar 'gewonnen' geven.

2. Ik pas me wel aan want die ander heeft ook zijn belangen (*aanpassen*)

Komt natuurlijk heel sympathiek over, want de belangen van anderen komen behoorlijk tot hun recht (*coöperatief*). Je eigen belangen worden daarentegen volledig ondergeschikt gemaakt (*niet assertief*). Als het belang voor de ander veel groter is en jij denk 'waar maak ik me druk om' dan is er weinig aan de hand. Anders is het wanneer jij je eigen belangen ondergeschikt maakt om de lieve vrede te bewaren. Je bent niet tevreden maar laat je afschepen omdat je geen zin hebt in een belangenstrijd of aanvaring. Of je zo ooit krijgt wat je toekomt is natuurlijk zeer de vraag.

3. Als ik net doe of er niets aan de hand is gaat het vanzelf wel over (*vermijden*)

Dat had je gedacht. Door je 'kop in het zand te steken' verdwijnt het conflict niet en krijgt alle kans zich verder te ontwikkelen, zonder dat jij daar iets positiefs aan kan bijdragen. Je komt op die manier niet op voor je eigen belang (*niet-assertief*) en ook niet voor dat van de anderen (*niet coöperatief*). Je ontloopt het conflict maar de kans op een 'boemerangeffect' is groot: het keert zich uiteindelijk in alle hevigheid tegen je. Natuurlijk zijn er ook situaties denkbaar waarin het juist verstandig is een conflict (op dat moment of in die situatie) even te vermijden: je kunt een confrontatie om wat voor reden op dit moment niet aan of de onderlinge spanningen zijn zodanig dat er op dit moment niet op een redelijke wijze over het conflict gesproken kan worden. Maar dan hebben we het dus wel over *tijdelijk vermijden*.

4. Ik doe wel wat water bij de wijn, doe jij dat ook? (*compromis*)

Bij een goed compromis hebben beide partijen er iets aan, ze krijgen allebei een beetje hun zin. Een kwestie van geven en nemen dus. Erg op compromissen gericht zijn kan ook verkeerd uitpakken: de mate waarin er water aan de wijn wordt toegevoegd. Jullie willen allebei wijn maar als de één een glas water met een drupje wijn heeft en de ander een glas wijn met een drupje water dan is er geen sprake van een evenwichtige verdeling. En als je het wel gelijkmatig verdeeld heb je allebei verdunde wijn en het is nog maar de vraag of dat is wat je wilde. Je komt dus wel enigszins voor je eigen belang op (*matig assertief*) en probeert ook tot op zekere hoogte aan de wensen van de ander tegemoet te komen (*matig coöperatief*). In sommige situaties is het prima een compromis te sluiten, bij voorbeeld wanneer de belangen niet zo zwaar wegen, wanneer dat op dat moment het meest haalbare is of wanneer met het compromis iedereen in voldoende mate tevreden is. Zorg dragen voor en alert blijven op het juiste evenwicht is wel geboden.

5. Samen komen we er uit, we zorgen dat we er allebei wijzer van worden (*samenwerken*)

Beide partijen gaan samen voor de winst, proberen hun krachten te bundelen. Je bewaakt daarbij in hoge mate je eigen belang (*assertief*) en dat van de ander (*coöperatief*). Samenwerken, luisteren, vragenstellen en wederzijds respect zijn daarbij sleutelbegrippen. In feite ben je meer (probleemoplossend) aan het *onderhandelen* dan een conflict aan het uitvechten. Dat vraagt om een goede verstandhouding, inzicht in je eigen rol en de bereidheid ook te kijken naar de motieven en belangen van de ander.

Bron: Begeleidingsvaardigheden voor teamleiders / J.Sijnke / Elsevier Gezondheidszorg, 2000 / ISBN 90 352 2354 3

Gepubliceerd in AS, Maandblad voor de activiteiten sector, nr. 4, april 2009.