



Conflict hanteren

Geen personen in de school die zo vaak een rol moeten spelen bij het oplossen van conflicten als de adjunct-directeur en de schoolleider. Er kunnen positieve kanten aan conflicten zitten, vooral als ze worden opgelost. Een conflict biedt u de kans om een dieper liggend probleem op te sporen en op te lossen. Een conflict geeft u de gelegenheid om kennis te nemen van andere gezichtspunten, die achteraf vaak een aanvulling blijken te zijn op uw eigen gezichtspunten. Maar een sluipend conflict binnen de school of met een ouder dat steeds ergere vormen aanneemt is slecht voor iedereen.

Vechten, aanpassen, vermijden, samenwerken en onderhandelen

Lang niet altijd is de leidinggevende een conflictoplosser. Soms jaagt hij of zij door zijn of haar gedrag juist conflicten aan. "Jij ook altijd, het is ook altijd wat." "Als het niet goedschiks moet, dan moet het maar kwaadschiks." "Doe niet zo onredelijk!" We kennen allemaal wel een leerkracht of een ouder, die ons met dit soort uitspraken flink uit balans kan brengen. Maar kenmerkend (en zo lastig) bij conflicten is altijd, dat de sleutel tot de oplossing bij je eigen gedrag ligt. Je hebt hem zelf in handen.

De prijs van conflicten of conflictaanjagend gedrag voor de mensen in de school is hoog.

- de samenwerking stagneert
- de productie neemt af
- de communicatie vermindert of ontbreekt
- standpunten verharderen zich
- er ontstaat wantrouwen
- het wij-gevoel verdwijnt
- er ontstaan kampen
- niemand wil de 'mindere' zijn
- de wil om te komen tot een oplossing ontbreekt
- er wordt op de persoon gespeeld
- mensen gaan vermijdingsgedrag vertonen of haken af

Conflicten oplossen

Het is belangrijk om u het volgende te realiseren als partijen tegenover elkaar komen te staan. Is een conflict eenmaal vanuit sluimering manifest geworden, dan is een constructieve oplossing zonder ingrijpen bijzonder moeilijk. De partijen hebben onjuiste beelden, zowel van de ander als van zichzelf. Het gedrag waarin het conflict openlijk tot uiting komt kan bestaan uit passief verzet: opmerkingen maken, procedures traineren, afwezigheid bij besprekingen. Of er is openlijke agressie: de tegenstander wordt waar mogelijk afgekraakt, bekritiseerd en onderuit gehaald in het bijzijn van anderen, of projecten worden gesaboteerd. *Wat u waarneemt is niet het conflict, maar zijn de emotionele uitingen als gevolg van dat conflict. De relatie met het feitelijke probleem is hierbij meestal ver te zoeken.* Hieronder beschrijven we de strategieën van conflictoplossing en geven een handreiking voor een conflictoplossend gesprek.

Vechten, aanpassen, vermijden, samenwerken en onderhandelen

Er zijn vijf manieren om met conflicten om te gaan. Dat zijn: vechten, aanpassen, vermijden, samenwerken en onderhandelen. Ieder van ons kan alle vijf de conflicthanteringstijlen gebruiken. Je kunt niemand typeren alsof hij maar één enkele rigide con-

flicthanteringstijl zou bezitten. Maar elk individu gebruikt echter sommige stijlen beter dan andere en heeft daardoor de neiging daar meer op te vertrouwen. Vanwege temperament of eerdere ervaringen. Het is dus goed om je af te vragen, in welke context welke stijl nuttig is.

De prijs van conflicten en conflictaanjagend gedrag voor de mensen in de school is hoog

Vechten doe je als je de kwestie erg belangrijk vindt en de relatie juist onbelangrijk. De vechter vindt zijn belangen maatgevend en is uit op macht, waarbij hij welke macht dan ook gebruikt om te winnen: het vermogen tot argumenteren, de rang, financiële sancties, anciënniteit enzovoort. Vechten kun je doen in noodsituaties of om op te komen voor je rechten, bij onderwerpen die van vitaal belang zijn voor de school (alleen als u weet dat u gelijk hebt) en om uzelf te beschermen tegen mensen die misbruik maken van niet competitief gedrag.

Aanpassen doe je als je de relatie veel belangrijker vindt dan de kwestie. Het is het tegengestelde van vechten. Iemand die aanpast, verwaarloost zijn

eigen belangen om die van een ander te bevredigen; er zit een element van zelfopoffering in. Aanpassen kan in de vorm van onzelfzuchtige edelmoe-digheid, het gehoorzamen van de ander als men dat liever niet zou doen of door toegeven aan een gezichtspunt van een ander. Aanpassen is een verstandige strategie als u beseft dat u ongelijk hebt, een beter voorstel de kans wil geven, van anderen wil leren of aan anderen wilt laten zien dat u redelijk bent. U bouwt er sociaal krediet mee op voor als het er wel op aankomt en u bewaart er de lieve vrede mee. In sommige situaties kan het bewaren van harmonie en het voorkomen van scheuringen bijzonder belangrijk zijn. Tot slot is het ook een handige strategie om mensen zich te laten ontwikkelen door hen te laten experimenteren van hun eigen fouten te laten leren (en dat past u alleen toe als het geen kwaad kan, dus als u de ontwikkeling belangrijker vindt dan de kwestie).

Vermijden ligt voor de hand als u noch de kwestie, noch de relatie erg belangrijk vindt. Vermijden kan de vorm aannemen van het diplomatiek ontlopen van een onderwerp, of u eenvoudigweg onttrekken aan een bedreigende situatie. Vermijden is een heel behoorlijke strategie als een onderwerp van voorbijgaand belang is of als of de mogelijke schade door het aangaan van een conflict groter is dan de vruchten van de oplossing. Maar vermijden is ook wijs als u geen kans ziet uw belangen te bevredigen,

● Conflictaanjagers ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

- Absolute oordelen: *je bent abuis, je zit er naast, dat is niet zo, wat een onzin, je kunt makkelijk...*;
- Afwijken of uitbreiden van het onderwerp; discussie over niet relevante aspecten, waardoor er irritatie bij de andere partij gaat ontstaan;
- De redelijkheid van de andere partij in twiifel trekken, direct aanvallen, met jou valt niet te praten;
- Terugslaan: elke aanval beantwoorden met een tegenaanval;
- Niet meer luisteren, elkaar in de rede vallen;
- Op de persoon spelen, het zakelijke element volledig loslaten, puur emotionele aspecten erbij trekken
- Afbreken van de communicatie, de deur dichtgooien, geen enkele bereidheid meer tonen tot overleg of het doen van een concessie;
- Medestanders zoeken: dit zorgt voor kampen en maakt het probleem alleen maar moeilijker oplosbaar.

● Conflictremmers ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

- Zelfcontrole, tot tien tellen in plaats van je emoties voorop te laten gaan;
- Gebruiken van terugkoppeling, zend een zogenaamde 'ik-boodschap' uit;
- Confronteren op betrekkningsniveau, door te benoemen aan welk gedrag u zich stoort, welke gevoelens dit bij u teweeg brengt, en wat het gevolg hiervan is (gedrag – gevoel – gevolg). Houd het bij gedrag (dus niet 'jij bent ook altijd...')
- Voor jezelf praten en niet in generaliseren: Zeg niet: dat zie je verkeerd, maar: ik zie dat anders;
- Echt luisteren, en de ander stimuleren om naar jou te luisteren door vragen te stellen. Leid een zin in met een uitdagende boodschap. Luister, en stel vragen;
- Bespreken van de wederzijdse visies en zienswijzen, benoemen van de zienswijze van de ander door samen te vatten (Dus..., 'vat ik dat goed samen?');
- Bij het onderwerp blijven;
- Zoek de belangen van beide partijen, probeer inzicht in andermans problematiek te krijgen; zoek oplossingen, welke voor alle partijen redelijk en acceptabel zijn.

Model voor een conflictoplossend gesprek

Fase 1: Verkennen van het probleem

- Geef in het kort aan:
 - a) de aanleiding, waar voor u uit blijkt dat er een probleem is ontstaan;
 - b) welke gevolgen dit kan hebben voor de samenwerking.
- Laat beide partijen hun zienswijze en visie over het probleem geven; zorg er hierbij voor dat beide partijen naar elkaar luisteren.
- Probeer alle, dus ook gemeenschappelijke, belangen uit te laten spreken; laat beide partijen aan geven hoe zwaar een belang voor hen weegt.

Fase 2: Analyse van het probleem

- Wat zijn nu de echte oorzaken van het probleem zijn, los van emotionele uitingen waaraan men het conflict herkent?
- Wat zijn de zakelijke feiten waar het probleem om draait?
- Wat is concreet het probleem volgens de ene partij, en wat volgens de ander?

Fase 3: Alternatieven en oplossingen zoeken

- Geef een feitelijke samenvatting van de zienswijzen en visies van beide partijen op het probleem;
- Noem de gemeenschappelijke belangen;
- Laat beide partijen zelf oplossingen aandragen;
- Laat beide partijen kleine concessies doen.

Fase 4: Keuze maken

- Laat beide partijen een keuze maken uit de mogelijke oplossingen
- Laat beide partijen hierover samen afspraken maken en leg deze vast op papier
- Maak een vervolgspraak en controleer of men zich aan de gemaakte afspraken houdt.

bijvoorbeeld wanneer u weinig macht heeft of gefrustreerd wordt door iets dat erg moeilijk te veranderen is (nationale politiek, iemands persoonlijkheidsstructuur en dergelijke). Niet langer over opwinden maar zoveel mogelijk vermijden is hier het devies. Het kan ook dienen om mensen te laten afkoelen en het gevoel voor de juiste proporties te herkrijgen, of om tijd te winnen voor het verzamelen van meer informatie in plaats van onmiddellijk te besluitenbeslissing. Tot slot vermijd u conflicten als anderen het probleem effectiever kunnen oplossen of als het onderwerp een principiële punt raakt of daar een symptoom van is.

Vechten doe je als je de kwestie erg belangrijk vindt en de relatie juist onbelangrijk

Samenwerken is het tegengestelde van vermijden en pas je toe als je zowel aan de zaak als aan de relatie belang hecht. Je zoekt door samenwerking een oplossing die de belangen van beide personen volledig bevredigt. Door analyseren en het exploreren van elkaars opvattingen, de onderliggende belangen van beide partijen precies in kaart te brengen, en het vinden van een alternatief dat aan beide reeksen belangen tegemoet komt, vinden. Samenwerken is een goede strategie als u leren tot doel hebt, bijvoorbeeld uw eigen vooronderstellingen testen, het gezichtspunt van anderen begrijpen. U kunt het inzetten om de inzichten van mensen uit verschillende vakgebieden en gezichtshoeken bij elkaar te brengen of om commitment en consensus te kweken. Geënceneerde samenwerking is ook nuttig om negatieve gevoelens uit te diepen die een interpersoonlijke relatie verstoren.

Tips voor de gespreksleider

- bereid het gesprek voor
- zorg voor goede communicatieregels
- benoem deze en stel die samen aan het begin van het gesprek vast
- laat ieder zijn verhaal doen, verwerk de emoties en bouw deze af
- blijf bij het onderwerp en laat niet toe dat er andere (emotionele) zaken worden bijgehaald
- laat betrokkenen voor zichzelf praten
- laat niet op de persoon spelen
- reflecteer op gevoelens en non-verbale signalen, benoem ze, vraag of je duiding klopt
- blijf neutraal
- laat de zienswijze van de één door de ander samenvatten en dwing de partijen in elkaars schoenen te gaan staan
- geef feedback, door aan te geven wat de gevolgen zijn van het gedrag van de ander

Onderhandelen tenslotte houdt het midden tussen vechten en aanpassen. Ook hier zijn zowel zaak als relatie belangrijk. Onderhandelen betekent het verschil samen delen, concessies uitwisselen of een middenpositie innemen. Het doel is een geschikte, wederzijdse acceptabele oplossing te vinden die beide partijen gedeeltelijk bevredigt. Onderhandelen ligt voor de hand als beide tegenstanders even machtig zijn en even sterk hechten aan hun – elkaar uitsluitende – doelstellingen (als de doelstellingen elkaar aanvullen ligt samenwerking meer voor de hand!). Ook kunt u er goed tijdelijke regelingen van complexe onderwerpen mee bereiken of onder tijdsdruk passende oplossingen mee bereik. Op onderhandelen valt u bovendien terug als samenwerken of vechten gefaald heeft.

Mediation in de praktijk

Mediation is een succesvolle manier van conflictbemiddeling. Kennis van en vaardigheid in de basisbeginselen van mediation zijn een verrijking voor elke leidinggevende. In samenwerking met erkende mediators heeft de AVS in haar professionaliseringsaanbod en enkele van de leergangen en opleidingen deze methode opgenomen.

Op www.mediation.nl/pdf-documenten/MEDIATION-IN-DE-PRAKTIJK-151200.pdf vindt u gratis een goed geschreven handleiding over dit onderwerp.

Voor meer informatie over het cursusaanbod van de AVS of training en ondersteuning op maat kijkt u op www.avs.nl of belt u met Henk Hendriks, tel. 030-2361010

Chador, Lonsdale, groepsvorming wat doe ik

Op woensdag 4 juni 2003 organiseert het Landelijk Bureau ter bestrijding van Rassendiscriminatie (LBR) de studiedag 'Dilemma's in het onderwijs' voor onderwijzend personeel (PO, VO, BVE), schoolleiders en -bestuurders. Het doel van de studiedag is deskundigheidsbevordering, het vergroten van kennis over extreemrechtse jongerengroepen en de beeldvorming over deze groepen, het bieden van concreet, praktisch handelingsperspectief en het oefenen van omgaan met moeilijke situaties.

Meer informatie vindt u op www.lbr.nl/lbr/vooraankondiging_studiedag.html. Of bel met het LBR, tel. 010-2010201, Anette de Ruiter, e-mail deruiter@lbr.nl of Gé Grubben e-mail grubben@lbr.nl.

Welke conflicthanteringstijlen behoren tot uw vaste repertoire? Doe de Thomas Kilman-test op de website www.xs4all.nl/~givanoel/conflict/index.htm. Deze site werd gebruikt als bron voor dit artikel. Auteur van de site is Gert van Oers.

Er is bijzonder veel literatuur over conflicthantering, mediation en persoonlijke effectiviteit. Een aardige invalshoek geeft het boekje 'Luisteren' //////////////////////////////////////////////////////////////////(literatuurverwijzing, klein beetje daar nog uithalen misschien)////////////////////////////////////////////////////////////////.

Conferentie Taal – Lezen Speciaal

Het Seminarium voor Orthopedagogiek organiseert op 23 mei 2003 in Ede de landelijke conferentie 'Dyslexie en preventie bij leerlingen van 4-14 jaar'. In deze conferentie staat de zorg aan leerlingen met dyslexie, in welke vorm van onderwijs dan ook, centraal. Wanneer zorg op tijd en deskundig verleend wordt, heeft dit een preventieve functie. De gevolgen van dyslexie voor de leerling worden gedurende zijn schoolloopbaan geminimaliseerd en escalatie van problemen kan worden voorkomen.

Naast workshops en presentaties is er een infomarkt. Voor informatie kijkt u op <http://svo.feo.hvu.nl> of belt u met Stella le Duc, tel. 030-2547355.

Broadway op de Basisschool

Broadway op de Basisschool (BOB) Musicals geeft zowel afscheids- als kerstmusicals uit. De musicals belichten eigentijdse thema's, zoals deze vanuit het oogpunt van kinderen worden beleefd. Ook de muziek is helemaal hip. Schrijver en producent van deze musicals, Anton Wolvekamp, staat zelf voor de klas en is bekend met wat kinderen bezighoudt. Voor de start van BOB Musicals schreef hij de musicals alleen voor zijn eigen school en voor bevriende scholen. Zijn praktijkervaring vind je terug in de producties: de scripts zijn voorzien van duidelijke tips voor het repeteren en de uitvoering, zoals decors, belichting, geluid, kleding. Op de website www.bobmusicals.nl kunt u zowel fragmenten van liedjes beluisteren als de musicals direct bestellen.