

# Reader Professional Skills

## Conflicthantering

*In deze reader wordt de theorie die je nodig hebt bij de lessen over conflicthantering weergegeven. Ga je studeren voor de toets? Vraag je docent wat je wel en niet moet leren.  
Tip: ook de dia's uit de lessen kunnen behulpzaam zijn bij het studeren.*

Academie IT en Mediadesign  
HBO-ICT  
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## Inhoud

1	Conflicten .....	2
2.	Herkennen van conflicten .....	3
3	De escalatieladder van Glasl .....	3
4	Functies van conflictgedrag .....	5
5	Triggeren van conflicten .....	5
6	Conflictstijlen: Thomas & Kilman .....	6
7.	Een hoogoplopend conflict. En dan? .....	7
Bijlage 1:	Conflicthantering - Vragenlijst Thomas & Kilmann .....	9
Bijlage 2:	Scoreformulier Thomas & Kilmann .....	11
Bronnen	.....	12

## 1 Conflicten

We beginnen met een *definitie*. Er is sprake van een conflict, als er sprake is van (een echte of gepercipieerde) belangentegenstelling tussen twee of meer partijen, waarbij de betrokken partijen de vaak eveneens aanwezige overeenkomsten tussen belangen uit het oog hebben verloren.

Vaak wordt gedacht dat een conflict een situatie is waarin sprake is van een hoogoplopende ruzie. Dat is een misverstand. Conflicten kennen verschillende stadia, en de laatste daarvan is inderdaad ruzie. Maar voor het zover is, kan er wel degelijk sprake zijn van een conflict.

Sterker nog: Veruit de meeste conflicten zijn zakelijke conflicten waarin de ene partij denkt dat aanpak A het beste is, terwijl de andere partij pleit voor B. Na goed overleg wordt een oplossing gevonden waarin alle partijen zich kunnen vinden. Er is in werksituaties dus altijd sprake van conflicten, want het is eerder uitzondering dan regel dat iedereen altijd exact dezelfde doelen nastreeft. In hoofdstuk 2 laten we je zien hoe je een *conflict kunt herkennen* en in hoofdstuk 3 geven we een model waarmee de je *stadia van een conflict* kunt observeren.

Conflicten zijn misschien niet altijd leuk (al verschillen de meningen daarover), maar ze zijn vaak wel nuttig: het lucht op 'eruit' te zijn gekomen of 'het' nu eindelijk te hebben uitgesproken. Het zorgt ervoor dat je weer productief met elkaar verder kunt. Conflicten kunnen dus nieuwe ontwikkelingen op gang brengen. Wie ze niet onderdrukt maar constructieve oplossingen zoekt, bevordert de samenwerking. Anders gezegd: *conflictgedrag heeft een functie*. Daarover gaat het in hoofdstuk 4.

Conflicten kunnen per ongeluk en expres ontstaan. In hoofdstuk 5 bespreken we een aantal formuleringen die het ontstaan van conflicten bevorderen. Het gaat in dat hoofdstuk over *het triggeren van conflicten*.

Mensen gaan op verschillende manieren met conflicten om. Iedereen kent wel mensen (of misschien ben je het zelf wel) die er geen enkele moeite mee hebben een conflict aan te gaan. Anderen duiken er liever voor weg. . Langdurige conflictvermijding kan relaties ernstig in gevaar brengen.

Hoofdstuk 6 gaat over *conflicthanteringsstijlen*.

Als laatste gaan we in op de vraag: wat moet je nu doen als je een hoogoplopend conflict ziet, of er zelf in verzeild raakt? Dat bespreken we in hoofdstuk 7.

## 2. Herkennen van conflicten

De volgende gedragingen kun je –als ze vaker voorkomen– zien als symptomen voor conflictsituaties:

- Groepsleden hebben geen geduld met elkaar en luisteren slecht;
- Nog voor ideeën zijn uitgesproken, worden ze al aangevallen; ieder voorstel lijkt om een of andere reden niet uitvoerbaar;
- Men kiest partij en weigert toe te geven; er is geen voortgang naar oplossingen en de groep blijft in onbelangrijke kwesties steken;
- Groepsleden vallen elkaar op een subtiele manier persoonlijk aan; ook de groepsleiding wordt verhuld op de korrel genomen;
- Ze spreken negatief over de groep;
- Ze verwijten elkaar dat ze het wezenlijke probleem niet zien;
- Bijdragen aan de discussie worden ‘gecensureerd’ of verdraaid; er doen zich veel misverstanden voor;
- Zo mat, verhuld en doortrokken van betekenisvolle stiltes als de groeps gesprekken zijn, zo opgewonden en onverhuld wordt ertussen de vergaderingen door deelnemers onderling gesproken.

Als dit gedrag herhaaldelijk in een groep voorkomt, loopt de groep gevaar. Zeker als er geen productieve manier is om met conflicten om te gaan.

Hieronder vind je vier manieren om conflicten niet productief te regelen niet ‘te regelen’:

- Vermijden, door de communicatie zo oppervlakkig te houden dat conflicten worden vermeden, of door mogelijke conflictpunten te omzeilen;
- Buitsluiten van dwarsliggende groepsleden, of hen negeren;
- Onderdrukken door een meerderheid die haar belangen doorzet, eventueel door te stemmen;
- Bondgenootschappen sluiten om bepaalde belangen door te zetten.

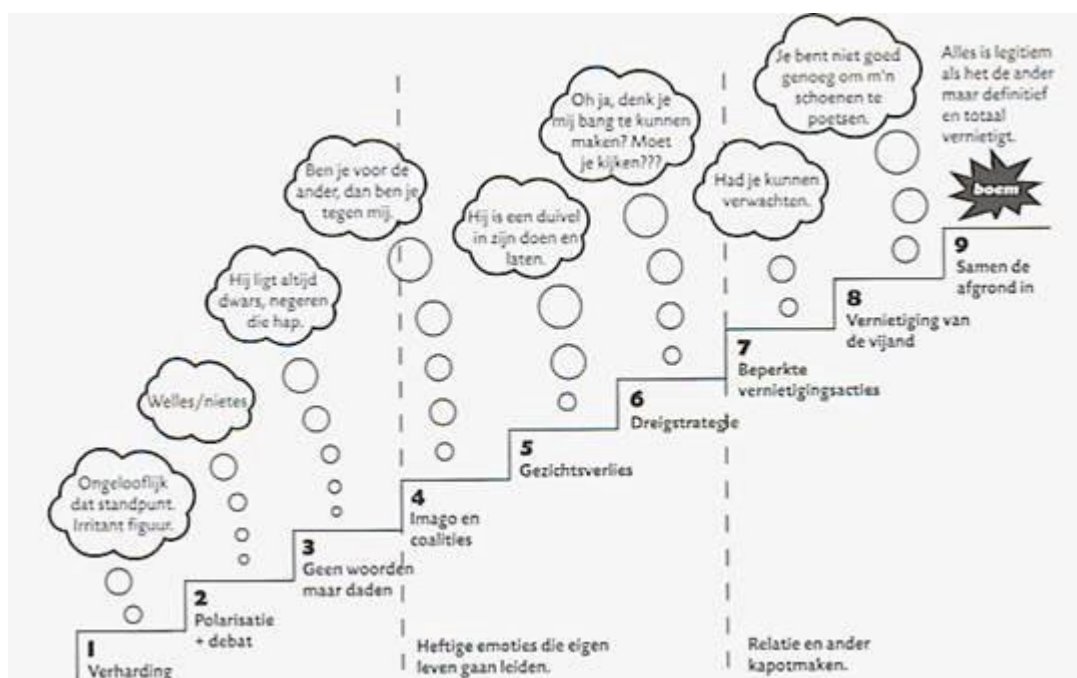
Uiteraard is het handiger het conflict –hoe klein ook– productief aan te gaan. Hierover gaat de rest van deze reader.

## 3 De escalatieladder van Glasl

Om het verloop van conflicten te begrijpen, is de escalatieladder van Friedrich Glasl (zie figuur 1 en 2) een handzaam instrument. Dit is een schematische voorstelling van de stappen (trede van de trap) waarmee een conflict escaleert van een eenvoudig verschil van mening tot een vernietigende strijd.

Iedere trede heeft een drempel. De drempel heeft een belangrijke functie, namelijk voorkomen dat partijen op de volgende trede terechtkomen. Op iedere trede vertonen de betrokkenen bepaald gedrag. In zekere zin verwachten ze dat gedrag van elkaar. Zolang ze de grens van dat gedrag niet overschrijden, escaleert het conflict niet verder. Je accepteert bijvoorbeeld het schelden en de persoonlijke aantijgingen van elkaar, maar het is niet de bedoeling dat een derde zich ermee gaat bemoeien.

Het overschrijden van de drempel is ontoelaatbaar en bemoeilijkt terugkeren naar een vorige trede. Als één van de partijen naar de volgende trede gaat, escaleert het conflict nog meer. De conflictpartners legitimeren zich door middel van meer destructief gedrag, bijvoorbeeld door hun omgeving te mobiliseren en op te zetten tegen de ander. Een van de partners zal de drempel overschrijden omdat de ongeschreven regels van het toelaatbare hem beknellen. Anders gezegd, het overschrijden van de drempel levert wel meer lawaai op, maar ook meer mogelijkheden om zaken bespreekbaar te maken en oude afspraken ter discussie te stellen, wat voorheen niet mogelijk was. Het overschrijden van een drempel naar een verdere escalatie heeft dus ook een functie, doordat het voor een van de partners meer uitweg biedt.



Figuur 1 - Escalatieladder van Friedrich Glasl met gedachten

Fase van conflict	Bijbehorend gedrag	Treden
In fase 1 is er sprake van bewustzijn bij partijen dat de samenwerking niet optimaal is. Er is irritatie (stap 1) maar partijen vragen zich af of het wel de moeite waard is daar iets mee te doen. Als partijen gaan onderhandelen (stap 2) over gelijk krijgen, neemt de spanning toe. Uiteindelijk proberen partijen in te schatten of ze sterk genoeg zijn en proberen ze een oplossing te forceren (stap 3).	Irritatie	1 Verharding
	Onderhandelen over gelijk krijgen	2 Polarisatie en debat
	Forceren van een oplossing	3 Geen woorden maar daden
In fase 2 vragen partijen zich af of ze moeten vluchten of vechten (stap 4: wapenen). Ze vragen zich af of gezichtsverlies zullen lijden als de doorgaan (stap 5). Als ze denken dat ze hun gelijk kunnen afdwingen, beginnen ze met dreigen (stap 6).	Wapens: vechten of vluchten	4 Imago en coalities
	Aan iedereen bewijzen, bewijslast tonen over het ware gezicht van de ander	5 Gezichtsverlies
	Dreigen om gelijk af te dwingen	6 Dreigstrategieën

In fase 3 zijn partijen zo ver dat ze schijnaanvallen doen (stap 7), elkaar kapot proberen te maken (stap 8) of ervoor kiezen om door te vechten tot de laatste snik, die van de ander of zichzelf (stap 9: (zelf)vernietiging). Hier is sprake van een volkomen geëscaleerd conflict dat alleen opgelost kan worden door een ingreep van een 'meermachtige', zoals de rechter, de hoogste baas, etc. Interventies van anderen leveren geen resultaat op, omdat partijen persisteren bij hun eigen gelijk.	Schijnaanvallen doen	7 Beperkte vernietigingsacties
	Acties om elkaar kapot proberen te maken	8 Vernietiging van de vijand
	Zelfvernietiging	9 Samen de afgrond in

Figuur 2 Escalatieltrap van Friedrich Glasl met gedragingen

## 4 Functies van conflictgedrag

Conflicten kunnen voor de betrokkenen heel uiteenlopende functies hebben. Het meest voor de hand liggend is uiteraard het willen winnen ten koste van de ander, dus een destructieve functie. Juist omdat dit zo voor de hand ligt, schrijft men de tegenpartij dit motief al heel snel toe, waarmee een aanzet tot escalatie gemaakt is. Er zijn echter minstens zes andere functies van conflictgedrag, die aan de orde kunnen zijn:

- Constructief: 'Ik wil mijn doel bereiken';
- Ventileren: 'Ik wil mijn gevoelens uiten';
- Signaleren: 'Dit probleem moet opgelost worden';
- Beeldvormen: 'Ik wil jouw beeld van mij veranderen';
- Zelfversterking: 'Ik wil mezelf bewijzen dat ik dit durf';
- Verplaatste agressie: Woede op iemand of iets anders zoekt een uitweg.

In deze zes gevallen is het zinloos met conflictgedrag te reageren. Wie zich kan beheersen, en niet in een reflex direct 'terugslaat' maar goed luistert en de ander serieus neemt, voorkomt een conflict. Misschien is die reflex wel de belangrijkste veroorzaker van overbodige escalatie van conflicten.

## 5 Triggeren van conflicten

Eén van de redenen waarom mensen in conflict raken is dat zij hun interpretatie van de werkelijkheid (zie reader gespreksvoering over waarnemen en interpreteren) als de werkelijkheid zelf zien. Ze kunnen of willen zich niet voorstellen dat interpretaties van elkaar kunnen verschillen. Alle uitspraken die interpretatie en interpretatie-nuances negeren, leveren risico's op. Vermijd daarom:

- Uitspraken als 'ik moet', in plaats van 'ik wil';
- Beeldspraak, zoals 'ik werd door X op straat geschopt', in plaats van 'ik kreeg een brief van X waarin hij me ontsloeg';
- Overdrijving, zoals de gevaarlijke woorden 'alles', 'niets', 'altijd', 'nooit';
- Zekerheidsredeneringen, zoals 'het is zo dat...', in plaats van 'ik denk dat' (waarschijnlijkheid);
- Vervaging van de context: 'De organisatie, de groep wil dat ik...' in plaats van 'X zegt dat ik ...' (alleen mensen denken en willen)

Als je zulke uitspraken vermijdt, kun je makkelijker feiten van interpretaties onderscheiden. Dat maakt het gemakkelijker overeenkomsten en verschillen in te denken en ervaren te zien. De werkelijke oorzaak van een conflict komt dan eerder aan het licht.

Een tweede factor die het ontstaan van conflicten in de hand werkt, is het maken van onderscheid in identiteit tussen partijen of groeperingen: werkgevers-werknemers, blank-zwart, christenen-moslims. Dat onderscheid wordt vaak gemaakt en snel vertaald in: 'wij-zij' en 'goed-slecht'; andere stereotypen en vooroordelen liggen vaak klaar, als historisch gegeven. Alleen al het behoren tot een van de aangeduide groeperingen lijkt in te houden dat men mee moet vechten.

## 6 Conflictstijlen: Thomas & Kilman

Iemands conflictstijl wordt gekleurd door de mate waarin hij voorrang geeft aan zijn eigen belang of aan het belang van de ander. Dit is een spanningsveld in de persoon. Iedereen gaat op een andere manier met deze belangentegenstelling om. Scoort iemand hoog op de as van het eigen belang en laag op de as van het belang van de ander, dan wordt zijn stijl om met conflicten om te gaan gekenmerkt door vechten en ruzie maken. Scoort iemand laag op de as van zijn eigen belang en ook laag op de as van het belang van de ander, dan heeft hij de neiging om een conflict te vermijden. Scoort iemand hoog op het belang van de ander en laag op zijn eigen belang, dan heeft hij de neiging zich aan te passen aan wat de ander wil. Thomas en Kilman hebben dat gevisualiseerd in een schema, zie figuur 3. Iedere stijl wordt onder het schema nader toegelicht. Met behulp van bijlage 1 en 2 kun jij inzicht krijgen in jouw voorkeursstijl.



Figuur 3: conflictstijlen volgens Thomas en Kilman

**Wedijveren** is assertief en niet coöperatief: een individu streeft zijn eigen belangen na ten koste van een ander. Deze stijl is georiënteerd op macht, waarbij men macht gebruikt die leidt tot winnen: vermogen tot argumenteren, rang, financiële sancties. Wedijveren kan betekenen "opkomen voor je rechten", een standpunt verdedigen waarvan je gelooft dat het juist is, of eenvoudigweg proberen te winnen.

**Aanpassen** is niet assertief en coöperatief, het tegengestelde van wedijveren. Een individu dat aanpast verwaarloost zijn eigen belangen om die van een ander te bevredigen: er zit een element in van zelfopoffering. Aanpassen kan de vorm aannemen van onzelfzuchtige edelmoedigheid of liefdadigheid, iemand anders zijn opdracht uitvoeren als men dat liever niet zou doen of toegeven aan een gezichtspunt van een ander.

**Vermijden** is niet assertief en niet coöperatief, het individu streeft noch zijn eigen belangen noch die van de ander na. Hij gaat het conflict niet aan. Vermijden kan de vorm aannemen van diplomatiek ontlopen van een onderwerp, het onderwerp uitstellen tot een beter moment, of eenvoudigweg zich onttrekken aan een bedreigende situatie.

**Samenwerken** is zowel assertief als coöperatief, het tegengestelde van vermijden. Samenwerking houdt in een poging samen met de ander te werken aan het vinden van een oplossing die de belangen van beide personen volledig bevredigt. Dit betekent een onderwerp uitdiepen om de onderliggende belangen van de twee individuen te identificeren en een alternatief te vinden dat aan beide reeksen belangen tegemoet komt. Dit proces kan de vorm aannemen van het exploreren van een verschil van mening om elkaars opvattingen te leren kennen, beslissen een omstandigheid op te lossen die er anders toe zou leiden dat men om schaarse goederen zou strijden of een interpersoonlijk probleem aanpakken en daar een creatieve oplossing voor vinden.

**Compromis zoeken** is matig assertief en matig coöperatief. Het doel is een geschikte, wederzijdse acceptabele oplossing te vinden die beide partijen gedeeltelijk bevredigt. Het houdt het midden tussen wedijveren en aanpassen. Compromis zoeken laat meer schieten dan wedijveren maar minder dan aanpassen. Op dezelfde manier wordt een onderwerp meer direct aangepakt dan met vermijden maar niet zo diepgaand onderzocht als met samenwerken. Compromis zoeken betekent het verschil samen delen, concessies doen of een middenpositie innemen.

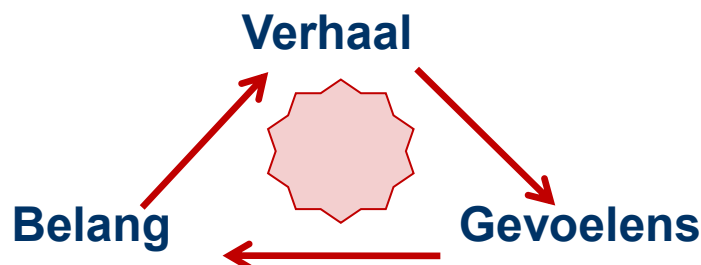
## 7. Een hoogoplopend conflict. En dan?

Het mag duidelijk zijn, een hoogoplopend conflict is niet altijd te vermijden: het is soms zelfs noodzakelijk. De *belangentegenstelling* is te groot om 'zomaar' te verdwijnen, en inmiddels zijn de emoties hoog opgelopen. Die *emoties* worden (net als het conflict zelf) vaak als lastig beschouwd. Zeker als het gaat om emoties die het predicaat 'negatief' hebben, zoals angst en boosheid. Hoe vaak wordt een kind niet uitgejouwd door zijn vriendjes als hij iets niet durft? Hoe vaak wordt een volwassene niet uitgedaagd om zijn angst onder ogen te zien? Er zijn succesvolle televisieprogramma's gebaseerd op dat gegeven.

Het is vaak niet het gedrag dat kwetsend is, maar de *gevoelens* en de gedachten die dat gedrag bij je oproept. Het was misschien aardig bedoeld, maar het kwam zo rottig aan. En als je gekwetst bent, dan zul je dat in een conflict de ander linksom of rechtsom laten weten.

In figuur 4 zie je een schematische weergave van een hoogoplopend conflict.

Belangrijk is om emoties te zien als functioneel, zonder een waardeoordeel te vellen. Voor sommigen is dat behoorlijk wennen, maar het is wel essentieel. Emoties vormen de sleutel tot de oplossing van een conflict. Het ontkennen van je emoties is het ontkennen van jezelf.



Figuur 4 schematische weergave van een hoogoplopend conflict

## 7.1 Bemiddelen in een conflict

Als de emoties hoog oplopen is het verstandig een neutrale bemiddelaar aan te stellen. Deze zal gebruik maken van bovenstaande noties over een conflict (zie figuur 4).

Het eerste wat de bemiddelaar doet is individueel het verhaal van beiden aanhoren, zo kan iedere partij even **stoom afblazen**.

Daarna ga je met zijn drieën rond de tafel. Het eerste wat dan besproken wordt zijn de **spelregels**:

Beide 'kemphanen' mogen eerst gedurende een beperkte tijd hun verhaal doen. Ze komen beide aan de beurt en mogen initieel alleen naar de ander luisteren. Vraag hen niet te reageren op wat de ander zegt, hoe moeilijk dat soms ook zal zijn. Jij als bemiddelaar zal ze helpen zich daaraan te houden. Jij bent de enige die vragen mag stellen.

Vervolgens laat je beiden hun **verhaal vertellen**.

Vraag daarbij –als dat nodig is– naar hun beleving en emoties (*gevoelens*). Luister, vat samen en vraag door.

Wees scherp op lichaamstaal, benoem die om de onderstroom naar boven te halen.

Het doel van deze stap is dat de ander inziet wat de waarheid van de ander is, en dus wat het conflict teweeg heeft gebracht.

Als ze beiden aan de beurt zijn geweest vraag je aan allebei:

- Wat is *belangrijk* voor je?
- Wat heb je nodig om weer verder te kunnen?

Hierbij zijn er twee valkuilen waar je als gespreksleider alert op moet zijn.

Vanwege de emoties blijven sommige mensen 'hangen' in het bespreken van hun ergernissen: 'ja maar ik vind het gewoon irritant als hij die mails zo snel verstuurt'. Als je dat opmerkt: vraag naar hun behoefte: 'Waarom heb jij dan behoefte?'. Het antwoord valt niet te voorspellen, maar zou in dit voorbeeld kunnen zijn 'dat ik de mails eerst zelf lees voor ze weggaan', of 'dat we nooit direct een reactie sturen, maar er eerst met zijn allen over overleggen'. Dit is natuurlijk een veel concreter aangrijpingspunt om in de volgende stap iets te kunnen afspreken met elkaar.

Een ander veel voorkomende situatie is dat de één de ander dingen blijft verwijten: 'jamaar jij doet altijd....'. Vraag hier: wat zou je wensen? Ook dat levert een concreter aanknopingspunt voor een constructief vervolg op.

Na alle wensen en behoeften op tafel liggen kun je betrokkenen **samen een passende oplossing** laten zoeken. Dat is soms makkelijker gezegd dan gedaan. Als de oplossing niet direct voor de hand ligt is een brainstorm noodzakelijk. Zorg er dan als bemiddelaar voor dat absoluut nog geen kritiek wordt geuit op de aangedragen suggesties!

Tot slot zorg je ervoor dat er **concrete afspraken** (5x W 1xH) worden gemaakt.



## Bijlage 1: Conflicthantering - Vragenlijst Thomas & Kilmann

Bij de onderstaande vragen moet je telkens een van beide vakjes aankruisen.

Kies hierbij steeds het antwoord dat het meest jouw eigen voorkeur heeft ofwel het beste bij je normale manier van handelen past in de soort conflictsituaties die je tegenkomt. Elke vraag moet beantwoord worden!

### Vraag 1

- A Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
- B Liever dan te onderhandelen over de dingen waarover we het niet eens zijn, probeer ik de nadruk te leggen op de dingen waarover we het wel eens zijn.

### Vraag 2

- A Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
- B Ik probeer al zijn en al mijn belangen te behartigen.

### Vraag 3

- A Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
- B Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.

### Vraag 4

- A Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
- B Soms geef ik mijn wensen op ten behoeve van de ander.

### Vraag 5

- A Ik vraag consequent de hulp van een ander bij het uitdenken van een oplossing.
- B Ik probeer te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.

### Vraag 6

- A Ik probeer die situaties te vermijden waarin ik het voor mijzelf onprettig maak.
- B Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.

### Vraag 7

- A Ik probeer het punt uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.
- B Ik geef sommige punten op in ruil voor andere.

### Vraag 8

- A Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
- B Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.

### Vraag 9

- A Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
- B Ik span mij wel een beetje in om mijn zin te krijgen.

### Vraag 10

- A Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
- B Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.

### Vraag 11

- A Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
- B Soms probeer ik gevoelens van anderen te sussen en onze relatie in stand te houden.

### Vraag 12

- A Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot controverses zouden leiden.
- B Ik accepteer van een ander sommige van zijn standpunten als deze sommige van mij accepteert.

### Vraag 13

- A Ik stel voor elkaar halverwege tegemoet te komen.
- B Ik leg hem/haar het vuur na aan de schenen om mijn punten te scoren.

### Vraag 14

- A Ik vertel een ander mijn gedachten en vraag de ander het zijne.
- B Ik probeer een ander de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.

### Vraag 15

- A Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.
- B Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om spanningen te vermijden.

### Vraag 16

- A Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.

- B Ik probeer de ander te overtuigen van de verdiensten van mijn standpunt.
- Vraag 17
- A Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
- B Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
- Vraag 18
- A Als het de ander gelukkig maakt, laat ik hem zijn gezichtspunten.
- B Ik accepteer van een ander sommige van zijn standpunten als deze sommige van mij accepteert.
- Vraag 19
- A Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
- B Ik probeer het punt uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om erover na te denken.
- Vraag 20
- A Ik probeer onze verschillen onmiddellijk grondig door te nemen.
- B Ik probeer een billijke combinatie van winst en verlies voor ons beiden te vinden.
- Vraag 21
- A In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
- B Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
- Vraag 22
- A Ik probeer een standpunt te vinden dat het midden houdt tussen het zijne en het mijne.
- B Ik kom op voor mijn wensen.
- Vraag 23
- A Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen.
- B Soms laat ik anderen verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
- Vraag 24
- A Als het standpunt van de ander erg belangrijk voor hem lijkt, zou ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.
- B Ik probeer de ander er toe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
- Vraag 25
- A Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
- B In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
- Vraag 26
- A Ik stel voor elkaar halverwege tegemoet te komen.
- B Ik stel mij bijna altijd ten doel al onze wensen te bevredigen.
- Vraag 27
- A Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot controversen zouden leiden.
- B Als het de ander gelukkig maakt, laat ik de ander zijn gezichtspunten misschien.
- Vraag 28
- A Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
- B Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
- Vraag 29
- A Ik stel voor elkaar halverwege te ontmoeten.
- B Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
- Vraag 30
- A Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
- B Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem zodat we het uit kunnen werken.

## Bijlage 2: Scoreformulier Thomas & Kilmann

Omcirkel de letters die je aangekruist hebt bij ieder punt van de vragenlijst.

	Wedijveren (forceren)	Samenwerken (probleem oplossen)	Compromis zoeken (delen)	Vermijden (terugtrekken)	Aanpassen (glad strijken)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B		A
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Totaal aantal omcirkelde letters in iedere kolom:

Wedijveren	Samenwerken	Compromis zoeken	Vermijden	Aanpassen

Een toelichting op de effectiviteit van de voorkeursstijlen staat op de volgende pagina.

## Bronnen

### *Hoofdstuk 1 tm 5*

Delen, licht gewijzigd, overgenomen uit: Oomkes, F.J. (1995), *Training als beroep*, Boom Lemma uitgevers. ISBN: 90 5352 838 5

Delen, licht gewijzigd, overgenomen uit: Hoedt, F. ten e.a. (2004), *Conflictcoaching*, Uitgeverij Nelissen, Soest. ISBN: 90 24416698

Delen, licht gewijzigd, overgenomen uit: Hoedt, F. ten e.a. (2005), *Praktijkboek Conflictcoaching*, Uitgeverij Nelissen, Soest. ISBN: 90 24416833

### *Hoofdstuk 6 en bijlagen:*

---

Vertaald van Thomas & Kilmann – Conflict Mode Instrument

<http://www.ee.scu.edu/classes/2007winter/elen195/lectures/ConflictThomasKilmannConflictModeInstrument.pdf>

Geraadpleegd: februari 2011.

### *Hoofdstuk 7:*

Met dank aan Ronald Westerbeek

---